

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES: DEFININDO UMA PROPOSTA PARA A
EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Lenise Félix Veloso

Porto Alegre

2004

Lenise Félix Veloso

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES: DEFININDO UMA PROPOSTA PARA A
EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços.

Orientador: Professor Dr. José Luiz
Duarte Ribeiro

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luiz Duarte Ribeiro, Dr

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Christine Tessele Nodari

PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Ernani Ott

UNISINOS

Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler

UNISC

DEDICATÓRIA

Ao *Rogério*, companheiro dos desafios do dia a dia, da busca pela **QUALIDADE** e **EXCELÊNCIA** como pessoa e profissional.

A *Antônio e Nanci, Lisane, Rodrigo e Lisele* de quem tenho o orgulho e a **SATISFAÇÃO** de ser filha e irmã e que como ninguém conhecem o significado das palavras: carinho, incentivo e companheirismo.

Aos meus avós *Aparício e Zaida*, que me **FIDELIZARAM** através de um amor incondicional e a quem dedico o mesmo sentimento.

AGRADECIMENTOS

Em especial à minha mãe Nanci, por ter despertado em mim desde a infância o desejo de aprender, por acreditar na minha capacidade, pelo seu amor, disponibilidade, apoio e pelas valiosas contribuições na construção dessa dissertação.

Aos meus irmãos Lisane, Rodrigo e Lisele que me auxiliaram com sugestões, críticas e correções, pelo seu constante interesse em ajudar, por me proporcionarem a segurança de que enfrentaremos sempre juntos os desafios das nossas caminhadas, nenhuma palavra é capaz de expressar o quanto lhes sou grata.

As minhas amigas Sílvia, que com sua experiência e conhecimento na área metodológica generosamente esclareceu muitas das minhas dúvidas, Margarete que me representou nos meus compromissos profissionais tornando possível a realização desse trabalho, também, pela sua atenção, carinho e incentivo, e Andressa pela calma nas horas difíceis e pelo seu auxílio na formatação desse trabalho.

A José Luis Duarte Ribeiro, de quem tive o privilégio de ser orientanda, por sua atenção, prontidão e por orientações e contribuições pertinentes e preciosas.

“Quando a sofisticação de usos e ferramentas se torna quase cotidiana, tendemos a usar estratégias complexas também quando bastaria apelar para a simplicidade e sensatez”.

Lya Luft

RESUMO

Este trabalho abordou um dos principais ativos intangíveis: a satisfação do cliente nas organizações de serviços. O estudo foi aplicado em uma empresa de contabilidade e em um escritório individual de contabilidade, sendo que a pesquisa de satisfação de clientes realizada contemplou duas etapas: (i) levantamento dos atributos valorizados pelos clientes; (ii) identificação dos atributos essenciais e o desempenho das organizações contábeis em relação a cada um deles. A proposta apresentada permitiu, além da identificação dos atributos relevantes e essenciais para os clientes, a medição do seu grau de satisfação. Por meio dessa proposta, foi possível definir o negócio e a estratégia de serviços; avaliar pontos fortes e fracos; identificar outros atributos com potencial para encantar o cliente; planejar ações para manter ou melhorar o desempenho e determinar indicadores para monitorá-lo. Em conjunto, os resultados obtidos conduzem à possibilidade de criação de um diferencial para enfrentar um mercado exigente e competitivo.

Palavras Chave: Serviços Contábeis, Satisfação do Cliente, Fidelização.

ABSTRACT

This study dealt with one of the most important intangible assets: the customer's satisfaction in businesses that provide services. The research was applied in an accounting company and in a private accounting office, and the investigation about customers' satisfaction was performed in two stages: (i) survey of the attributes appreciated by the customers; and (ii) identification of the essential attributes and the performance of the accounting companies in relation to each one. The model proposed allowed, besides the identification of the relevant and essential attributes to the customers, the measurement of the level of satisfaction. Through this model, it was possible to define the business and the strategy of services; evaluate the strong and weak points; identify other attributes with potential to please the customer; plan actions to maintain or improve the performance and determine strategies to modify it. Altogether, the results lead to the possibility of creating a differential to face the demanding and competitive market.

KEY WORDS: Accounting Services, Customer's Satisfaction, Fidelity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Conhecimento Contábil.....	23
Figura 2 – Listagem de Serviços Contábeis.....	26
Figura 3 – Aspectos distintivos entre qualidade de serviços e satisfação de cliente.....	34
Figura 4 – Benefícios da Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.....	36
Figura 5 – Influência da satisfação de funcionários e clientes na conquista da fidelidade, baseada na cadeia de lucro de serviço.....	48
Figura 6 – Satisfação de Clientes: Proposta para a excelência na prestação de serviços contábeis.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Itens mais importantes nas relações com o cliente – Empresa de Contabilidade.....	61
Tabela 2 – Itens mais importantes nas relações com o cliente – Escritório Individual de Contabilidade.....	61
Tabela 3 – Itens mais importantes quanto a qualidade técnica – Empresa de Contabilidade.....	63
Tabela 4 – Itens mais importantes quanto a qualidade técnica – Escritório Individual de Contabilidade.....	64
Tabela 5 – Grau de Satisfação dos clientes da Empresa de Contabilidade – Relações com o cliente.....	66
Tabela 6 – Satisfação do cliente da Empresa de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria relações com o cliente.....	67
Tabela 7 – Grau de Satisfação dos clientes da Empresa de Contabilidade – Qualidade Técnica.....	68
Tabela 8 – Satisfação do cliente da Empresa de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Qualidade Técnica.....	69
Tabela 9 – Grau de Satisfação dos clientes do Escritório Individual de Contabilidade – Relações com o cliente.....	69
Tabela 10 – Satisfação do cliente do Escritório Individual de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Relações com o cliente.....	70
Tabela 11 – Grau de Satisfação dos clientes do Escritório Individual de Contabilidade – Qualidade Técnica.....	70
Tabela 12 – Satisfação do cliente do Escritório Individual de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Qualidade Técnica.....	71
Tabela 13 – Pontos Fortes e Fracos – Empresa de Contabilidade.....	80
Tabela 14 – Pontos Fortes e Fracos – Escritório Individual de Contabilidade.....	80

Tabela 15 – Atributos, Ações e Respectiveos Indicadores.....	88
--	----

SUMÁRIO

1 COMENTÁRIOS GERAIS.....	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Tema e Objetivo.....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Metodologia.....	18
1.5 Limitação do Trabalho.....	19
1.6 Estrutura do Trabalho.....	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Serviços Contábeis: Evolução de Conceitos e Práticas.....	21
2.2 Satisfação do Cliente.....	30
2.2.1 Orientação para o cliente.....	30
2.2.2 Serviço de Qualidade e a Satisfação de Cliente.....	32
2.2.3 O impacto da Satisfação do Cliente nos resultados Financeiros.....	37
2.3 Fidelização: Funcionários Motivados e Clientes Satisfeitos.....	39
2.3.1 Funcionários Motivados.....	40
2.3.2 Clientes Satisfeitos.....	43
2.3.3 Fidelidade.....	45
3 ESTUDO APLICADO.....	49
3.1 A Contabilidade com um novo Perfil.....	49
3.2 Cenário da Pesquisa.....	51
3.3 Organizações Contábeis.....	52

3.3.1 Empresa de Contabilidade.....	52
3.3.2 Escritório Individual de Contabilidade.....	53
3.4 Pesquisa de Satisfação de Cliente.....	55
3.4.1 Primeira Etapa.....	56
3.4.2 Segunda Etapa.....	59
4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES: DEFININDO UMA PROPOSTA PARA A EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	73
4.1 Apresentação Geral da Proposta.....	73
4.2 Descrição Passo a Passo da Proposta.....	75
4.2.1 Definição do Negócio.....	75
4.2.2 Definição da Estratégia de Serviço.....	77
4.2.3 Avaliação dos Desempenhos nos Atributos Essenciais (Pontos fortes e Pontos fracos)	79
4.2.4 Identificação de Outros Aspectos com Potencial para “Encantar” o Cliente.....	82
4.2.5 Definição de Ações que Mantenham ou Melhorem o Desempenho obtido e Indicadores para Monitorá-las.....	87
4.3 Discussão da Proposta Apresentada.....	91
4.3.1 Vantagens da Proposta Apresentada.....	91
4.3.2 Dificuldades na Implantação da Proposta Apresentada.....	92
4.3.3 Generalidade da Proposta Apresentada.....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
5.1 Conclusões.....	95
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	98
6 REFERÊNCIAS.....	99
7 APÊNDICE.....	104
7.1 Apêndice 1: Entrevista semi-estruturada.....	105
7.2 Apêndice 2: Questionário.....	106

1 COMENTÁRIOS GERAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a humanidade experimentou, e ainda experimenta, importantes transformações tecnológicas, científicas, econômicas, culturais e, principalmente, sociais. A geração de riquezas e os processos de produção e consumo massificados acabaram por alterar o comportamento das pessoas e a maneira de elas se relacionarem.

Passadas as transformações ocasionadas pela revolução industrial, pelas grandes guerras mundiais, bem como pelo fim dos modelos econômicos socialistas, surge a economia globalizada – e globalizante – que exige que os mercados propiciem mais do que a geração de produtos e serviços (relação quantitativa). Conseqüentemente, o desenvolvimento humano (relação qualitativa) de estruturas sociais, de valores culturais, éticos, ambientais e de comprometimento com o surgimento de novos métodos de percepção do gerenciamento, surge como resposta a essas necessárias transformações.

O desenvolvimento científico, baseado na livre circulação de riquezas e informações, propiciado pela informática, gerou um artificialismo nas relações humanas. Paradoxalmente, esse mesmo cenário criou espaço para que surgissem novos meios de apuração de indicadores financeiros baseados não apenas em cálculos matemáticos. Esses indicadores voltam-se para a avaliação do comprometimento e imagem social da empresa a qual não deve limitar-se a fazer, gerar e circular capital; mas deve buscar sua reafirmação social a partir de dados não patrimoniais (imateriais).

Na verdade, concorrência ampliada, tecnologia evoluída, comunicação facilitada, globalização, mudanças sociais e culturais, bem como clientes conscientes e exigentes, tornaram-se indispensáveis para uma nova ótica pela qual se deve perceber os processos econômicos e o comportamento do mercado. Valores abstratos ganham dimensão ampliada para o comportamento do cliente, destinatário final de toda atividade de criação humana na manutenção da sociedade moderna ávida por reafirmar a li-

berdade econômica, como meio de convivência social e organização do Estado.

Frente à necessidade de novas capacidades, como manter uma empresa no mercado? Historicamente, indicadores financeiros têm sido utilizados para medir o desempenho das empresas, no entanto, poderão eles conduzi-las à sobrevivência, à competitividade e à evolução?

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.7), “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

Ainda são utilizados relatórios financeiros baseados em um modelo contábil antigo, desenvolvido para uma realidade de mercado totalmente diferente. Resultados baseados em ativos tangíveis não são suficientes para que as empresas possam orientar-se e adaptar-se a tantas modificações. São necessários outros instrumentos para o gerenciamento de capacidades que agreguem valor futuro. Há necessidade de considerar ativos intangíveis tais como: pessoal motivado, clientes satisfeitos, marca, participação no mercado, responsabilidade social, potencial de inovação, entre outros.

Os ativos intangíveis são importantíssimos em qualquer atividade, mas são ainda mais evidentes nas empresas prestadoras de serviços, onde o valor imaterial sobressai-se ao material.

Em relação a esse valor imaterial, Kaplan e Norton (1997, p.19) afirmam que “as empresas da era da informação serão bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente”.

Os clientes pagam pelos bens ou serviços, divulgam a imagem da empresa e suas necessidades, incentivam o desenvolvimento de novas competências. Adminis-

trar esse ativo intangível permite alocar recursos em melhorias nos lugares certos, uma estratégia interessante na busca da excelência em serviços como diferencial para enfrentar um mercado competitivo como o da atualidade.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

Este trabalho de pesquisa aborda dois temas específicos: a satisfação do cliente e a avaliação do desempenho de empresas prestadoras de serviços contábeis.

No que concerne às suas finalidades, esse estudo tem como objetivo geral apresentar uma proposta para a excelência nos serviços contábeis. Entre os objetivos específicos, podem ser citados:

- Detectar atributos importantes para a satisfação dos clientes de empresas que oferecem serviços contábeis.
- Medir o grau de satisfação dos clientes quanto aos atributos por eles elencados.
- Investigar os benefícios que o gerenciamento da satisfação do cliente oferece às empresas prestadoras de serviços contábeis.
- Verificar a influência da satisfação do cliente na lucratividade das empresas prestadoras de serviços contábeis.
- Apontar, para as empresas envolvidas no estudo, alternativas que propiciem um melhor gerenciamento da satisfação do cliente, como forma de aprimorar

o seu desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse pela influência da satisfação do cliente no desempenho das empresas prestadoras de serviços contábeis deve-se ao fato de a pesquisadora atuar como profissional da área. A experiência permite perceber que, frente à concorrência acirrada, que se configura como característica da época atual, manter-se no mercado e adaptar-se às modificações são grandes desafios.

Serviços apenas bons não garantem diferenciação, sobrevivência e realização, mais do que isso, é necessário buscar alternativas para a **excelência em serviços**. Nesse sentido, Barcellos (2001, p.86) expõe sua visão:

Por que a satisfação do cliente está aumentando em importância? Em primeiro lugar, clientes são recurso cada vez mais escasso, perseguido por número cada vez maior de ofertantes agressivos. Logo, o fornecimento de qualidade que satisfaz clientes constitui importante fonte de vantagem competitiva pela redução da elasticidade de preço e pela retenção dos clientes atuais. Em segundo lugar, há necessidade crescente de enfoque em relações de longo prazo entre clientes e seus fornecedores. Adicionalmente, em ambiente competitivo no qual é cada vez mais difícil competir sozinho em tecnologia, há crescente interesse em serviços ao cliente como meio de diferenciação de produtos.

Berry (1996, p.9) reafirma esta visão quando declara que: “a excelência em serviços distingue uma empresa de suas concorrentes; ela é a marca da diferença essencial”.

A excelência em serviços é fruto de melhorias e aprimoramento constantes. Contudo, para priorizar as melhorias a serem realizadas, alocar os recursos nos lugares certos e fazer modificações nos processos, é preciso conhecer o que pensam os clientes, quais suas expectativas e qual o seu grau de satisfação.

Sem o conhecimento do resultado da experiência do cliente ao consumir um serviço, são grandes as possibilidades de melhorias parciais, de investimentos que não produzem o resultado esperado; como salienta Berry (1996, p. 33), “a conformidade com as especificações da empresa não é qualidade; a conformidade com as especificações do cliente é qualidade”.

Conhecer intimamente quais os aspectos da prestação de um serviço de contabilidade que satisfaça o cliente traz a possibilidade de melhorar o desempenho da empresa. Clientes mais satisfeitos repetem compras e serviços, aceitam outros produtos e serviços da mesma linha e recomendam favoravelmente a terceiros seu consumo, o que propicia resultados mais lucrativos e melhores perspectivas.

Clientes satisfeitos são, na atualidade, o ativo central para a ação estratégica das empresas, seu sucesso depende do valor do serviço por eles percebido. Se para o cliente o valor do serviço é importante, este valor é criado pelos funcionários e colaboradores, pois a satisfação do cliente está intimamente ligada a funcionários satisfeitos e motivados.

Preocupar-se com a satisfação do cliente é, segundo Anderson e Fornell *apud* Barcellos (2001), central para o acesso ao desempenho passado como também na previsão do sucesso financeiro-futuro. Os autores complementam afirmando que há “urgente necessidade em transcender velhas maneiras de fazer negócios e encontrar novas maneiras de, eficientemente, adquirir e reter clientes” (ANDERSON e FORNELL *apud* BARCELLOS, 1997, p.86).

1.4 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa de cunho descritivo, configurando-se como um estudo aplicado.

Para Marconi e Lakatos (1990, p.76), a pesquisa quantitativa descritiva consiste “em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou isolamento de variáveis principais ou chave”.

Na mesma perspectiva, Cervo e Bervian (2002, p.66) entendem que a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

A realização desta pesquisa envolve seis etapas. A primeira etapa contempla uma revisão teórica dos temas serviços contábeis, satisfação do cliente e fidelização.

A segunda etapa compreende a definição e descrição das empresas prestadoras de serviços contábeis que são objeto desse estudo aplicado. Foram selecionadas para a realização deste estudo duas organizações contábeis localizadas na cidade de Cachoeira do Sul. São organizações cuja clientela é constituída por empresas de pequeno e médio porte, microempresas e profissionais liberais. Consta também, nessa etapa, a descrição do cenário local, a aplicação da pesquisa e dados obtidos.

A aplicação da pesquisa se deu em duas fases, a primeira através de um estudo exploratório qualitativo, sendo que o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada composta por três questões abertas. Esse instrumento foi aplicado em oito clientes de cada organização contábil.

A segunda fase, de natureza descritiva e quantitativa, realizou-se através de um questionário fechado. A população desta fase da pesquisa foi composta por 50% dos clientes de cada organização contábil que haviam tido contato recente (nos últimos três meses) com os avaliados.

A terceira etapa envolveu a elaboração de uma proposta para excelência nos

serviços contábeis baseado nos dados obtidos através da pesquisa de satisfação do cliente realizada na etapa anterior.

Finalmente, a última etapa consistiu na conclusão do estudo e nas considerações finais.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo realizado apresenta as seguintes limitações:

- O trabalho aborda somente um ativo intangível: satisfação do cliente. Outros ativos serão tratados de modo superficial ou não serão abordados.
- O estudo é restrito a empresas prestadoras de serviços contábeis. Assim, a elaboração dos questionários, análise dos dados e a elaboração de alternativas para o gerenciamento da satisfação do cliente são específicas para este segmento.
- O estudo aplicado envolve apenas duas empresas prestadoras de serviços contábeis, localizadas na cidade de Cachoeira do Sul. Portanto, as generalizações devem ser feitas com reservas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos a seguir descritos:

O capítulo 1 contém a parte introdutória, onde são explicitados os temas serviços contábeis, satisfação do cliente e fidelização. São propostos o tema e os objetivos

do trabalho; é descrita a metodologia a ser empregada e são estabelecidas as limitações do trabalho.

O capítulo 2 apresenta a pesquisa bibliográfica, responsável pelo embasamento teórico que serve de suporte para o desenvolvimento do trabalho. São revisados conceitos de serviços contábeis, satisfação e fidelização de clientes.

O capítulo 3 descreve o levantamento de dados, contém o método empregado no trabalho de campo, a definição e delimitação da população, a construção e aplicação do instrumento de coleta quantitativa de dados e a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa.

O capítulo 4 apresenta uma proposta para obtenção de excelência nos serviços contábeis.

Por fim, o capítulo 5 trata das conclusões finais e sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 SERVIÇOS CONTÁBEIS: EVOLUÇÃO DE CONCEITOS E PRÁTICAS

A necessidade do ser humano de registrar suas trocas, de controlar seu patrimônio, de mensurar sua riqueza, fez surgir a Contabilidade. Alguns historiadores mencionam que se a Contabilidade mensura riqueza, e o homem é por natureza um ser ambicioso, mesmo que de maneira primitiva, ela o acompanha desde o princípio. As mudanças constantes da economia e da sociedade e a própria evolução fizeram com que a Contabilidade sistematizasse seus conhecimentos, transformando-se em ciência.

De posse dessas considerações, pode-se dizer que em relação à antigüidade da Contabilidade sua conceituação como ciência é relativamente nova e acompanhou sua evolução.

Segundo Sá (1990, p.89), a contabilidade é uma “ciência que estuda os fenômenos patrimoniais sob o aspecto do fim aziendal; é a ciência que tem por objetivo estudar o sistema da riqueza administrativa a fim de observar se ela atinge os fins propostos pelo sujeito aziendal”.

Encontra-se em Ribeiro (1999, p. 34) a definição de azienda como

[...] palavra italiana que deriva de “agenda”, e etimologicamente significa “coisa a fazer”, em geral, negócios, ocupações, afazeres: complexo de obrigações, bens materiais e direitos que constituem patrimônio, representado em valores ou como objeto de apreciação econômica, considerado juntamente com a pessoa natural ou jurídica que tem sobre ele poderes de administração e disponibilidade.

Isto significa considerar aziendeas como todos os sistemas organizados que têm o objetivo de atingir um determinado fim, tais como: empresas comerciais, prestadoras de serviços, indústrias, escolas, hospitais, prefeituras, etc.

Por outro lado, Marion (1998, p.24) conceitua contabilidade como “o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Já em Oliveira e Nagatsuka (2000, p.20), encontra-se o conceito de contabilidade como “a ciência social que estuda, analisa, interpreta e controla o patrimônio das entidades”.

Por estar intimamente ligada a prática de negócios, a contabilidade vem acompanhando as mudanças sofridas pelas organizações, em virtude de novas realidades sociais. Para justificar sua existência como ciência cujo objetivo final é a aplicabilidade, modernizou conceitos e práticas. Sendo o patrimônio o objeto de estudo da contabilidade e seu objetivo o fornecimento de informações que propiciem aos seus usuários decisões qualificadas, ela evoluiu e adaptou-se para corresponder às situações enfrentadas na atualidade.

Neste contexto, Antunes (2000) sistematiza a evolução do conhecimento contábil de acordo com as quatro sociedades denominadas por Crawford como Primitiva, Agrícola, Industrial e do conhecimento, conforme apresentado na Figura 1.

Sociedade Primitiva
Cenário Mundial: economia baseada na agricultura e pecuária, individual ou restrita a pequenos grupos.
Reflexos na Contabilidade: nenhum. Apenas a contagem física dos bens (Inventário Periódico)
Sociedade Agrícola
Cenário Mundial: economia baseada na agricultura; método de produção artesanal; início das relações comerciais com o advento das descobertas marítimas; formação de sociedades comerciais denominadas Comandita.
Reflexos na Contabilidade: necessidade de controle mais apurado em virtude das expedições marítimas; investimentos contabilizados no início das expedições e resultado apurado após venda das mercadorias para atender às necessidades dos sócios e do Estado, para controle dos impostos.
Sociedade Industrial
Cenário Mundial: economia baseada no capital e no trabalho; mecanização do trabalho e produção em série; formação de grandes empresas na área industrial e na prestação de serviços; obrigatoriedade de pagamento de impostos para pessoas físicas e jurídicas; Administração Científica; as duas grandes guerras mundiais.
Reflexos na Contabilidade: Sistema de Informações Contábeis; Sistema de Informações Gerenciais; divulgação de relatórios para atender aos acionistas, gerentes e governo; auditoria externa; separação dos custos da produção; reconhecimento sistemático da depreciação; organização formal de institutos e órgãos contábeis; realização do orçamento governamental e formas de controle e divulgação; mensuração de custos, produtos e <i>performance</i> gerencial. Primeiro trabalho sistemático abordando o <i>goodwill</i> .
Sociedade do Conhecimento
Cenário Mundial: economia globalizada; recurso do conhecimento; informatização da produção e do trabalho; difusão da tecnologia da informação e das telecomunicações.
Reflexos na Contabilidade: harmonização das normas internacionais de Contabilidades; sistema de informações contábeis para decisões estratégicas; novas formas de mensuração do valor da empresa.

Figura 1- Evolução do Conhecimento Contábil

Fonte: Antunes (2000, p.59) com base em Crawford.

A partir do exposto, torna-se claro que o desenvolvimento do conhecimento contábil veio suprir as necessidades de novas informações dos usuários da Contabilidade, advindas das rápidas mudanças ocorridas na economia, da evolução da tecnologia da informação, do acirramento da competição e da globalização, uma vez que os usuários da contabilidade são as pessoas que utilizam, buscam informações ou necessitam delas em suas empresas.

Neste sentido, a Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº. 774, de 16/12/94, assim se pronuncia quanto aos destinatários dos serviços contábeis:

Os usuários internos incluem os administradores de todos os níveis, que usualmente se valem de informações mais aprofundadas e específicas acerca da Entidade, notadamente aquelas relativas ao seu ciclo operacional. Já os usuários externos concentram suas atenções, de forma geral, em aspectos mais genéricos, expressos nas demonstrações contábeis.

Para esclarecer de forma mais precisa quem são as pessoas interessadas nas informações contábeis, utilizam-se os exemplos dados por Oliveira e Nagatsuka (2000), que citam como principais usuários: o governo, os acionistas e o mercado de capitais, os sócios, os sindicatos, os bancos, os fornecedores, os responsáveis pelo processo decisório, os envolvidos no processo operacional, os responsáveis por acompanhar o planejamento e outros executivos de diversos departamentos.

Interessam aos usuários as informações coletadas pela Contabilidade, fornecidas periodicamente através de demonstrações financeiras ou contábeis, conhecidas como relatórios. O profissional responsável por estes demonstrativos é designado de forma geral como contabilista, profissão regida no Brasil pelo Decreto-lei nº.9.295, de 22/05/46, e alterações posteriores.

Os contabilistas dividem-se em duas categorias profissionais: os contadores (nível superior) e os técnicos em contabilidade (nível médio de ensino). Porém, o

contador está habilitado a atividades não cabíveis ao técnico em contabilidade.

O art. 25 do Decreto-lei nº. 9295 publicado pelo Conselho Regional de Contabilidade – CRCRS (1999, p.48), define como atribuições profissionais dos contabilistas:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificações de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistências aos Conselhos Fiscais das Sociedades Anônimas, e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferida por lei aos profissionais de contabilidade.

Cabe ressaltar que as atribuições do item “c” são privativas dos contadores.

Os profissionais acima descritos estão habilitados a prestar serviços contábeis em escritório individual (como autônomo), em empresa de serviços contábeis (como sócio), em empresas privadas (como empregado regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), em empresas públicas (como servidor público), ou em qualquer outra situação conforme legislação (como professor, perito, assessor, escritor).

Para atuar no mercado de trabalho, os profissionais da área precisam estar inscritos no Conselho Regional de Contabilidade de seu Estado. O Conselho Federal de Contabilidade e os Conselhos Regionais são os responsáveis pelo controle e fiscalização do exercício da profissão.

As organizações contábeis (escritórios individuais e empresas de contabilidade) prestam serviços a empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços, produtores rurais, autônomos, fundações, empregados domésticos, particulares, enfim pessoas jurídicas e físicas de diversos ramos de atuação.

Sá (1990, p.410) define serviços contábeis como: “Trabalho de Contabilidade; tarefas da profissão de Contador; trabalhos que se aplicam no sentido do estudo e do registro dos fatos patrimoniais das aziendas”.

Os serviços contábeis auxiliam as empresas no cumprimento de suas obrigações tributárias, na administração de seus colaboradores, na demonstração do resultado obtido e na verificação de sua situação econômico-financeira.

A listagem destes serviços segundo Figueiredo e Fabri (2000), divide-se nas áreas fiscal, trabalhista e contábil, de acordo com o material apresentado na Figura 2.

SERVIÇOS CONTÁ- BEIS	SERVIÇOS ESPECIA- LIZADOS	ATOS CONSTITUTI- VOS SOCIETÁRIOS
Serviços Básicos	Auditoria	Constituição
Escrituração Contábil	Auditoria Contábil	Firma Individual
Escrituração Fiscal	Auditoria Tributária	Sociedade Limitada
Serviço de Pessoal	Auditoria Trabalhista	Sociedade Anônima
	Auditoria de Estoques	
	Auditoria Operacional	
Diversos	Assessoria	Alterações
Elaboração de Declaração do IRPF	Assessoria Contábil	Firma Individual
DIPJ – Declaração de Informações Econômicas-Fiscais da Pessoa Jurídica	Assessoria Tributária	Sociedade Limitada
Elaboração de Plano de Contas	Assessoria Trabalhista	Sociedade Anônima
Cálculo da Amortização/Depreciação	Assessoria Operacional	
Encerramento de Balanços	Análise Econômica Financeira	Encerramento
Consolidação de Balanços	Análise Horizontal e Vertical	Firma Individual
Cálculo da Correção Integral	Análise de Custos	Sociedade Limitada
Classificação, Análise e Revisão de Operações	Análise Financeira de Resultados	Sociedade Anônima
Conciliação de Contas Bancárias	Relatórios Gerenciais	Atos Societários Especiais

Implantação de Controles	Consultoria Contábil Tributária e RH	Transformação de Sociedade
Preenchimento de Cadastros	Consultas Verbais	Cisão Patrimonial
Tombamento Patrimonial	Consultas Escritas	Incorporação de Sociedade
	Emissão de Parecer	Fusão de Sociedade
	Consultoria Contábil Tributária e Trabalhista	
	Perícia Judicial	
	Perícia Extrajudicial	
	Planejamento Contábil	
	Elaboração de Orçamento-Programa	
	Elaboração de Retificações e Suplementação Orçamentárias	
	Orçamento Empresarial	

Figura 2 - Listagem de Serviços Contábeis

Fonte: Figueiredo e Fabri (2000, p.62).

Thomé (2001, p.32), referindo-se a serviços prestados pelas empresas contábeis, propõe-se a analisá-los e lista-os nesta ordem: “consultoria, contabilidade; administração de pessoal; escrituração fiscal; expediente (ou serviços comerciais); auditoria, perícia e assessoria”.

Ressalta-se que, na figura 2, foram listados serviços contábeis tradicionais. Outros serviços podem ser prestados, sendo possível localizar nichos de mercado ainda não explorados pelas empresas contábeis.

Assim como a Contabilidade evoluiu como ciência, as empresas contábeis modernizaram sua gestão e os serviços por elas prestados, adaptando-os aos novos conceitos, à tecnologia da informação e às exigências de seus clientes.

De acordo com Figueiredo e Fabri (2000, p.15),

a contabilidade, core *business* do trabalho dos profissionais de con-

tabilidade, vem evoluindo cada vez mais mediante inovações advindas da dinâmica de negócios, da tecnologia da informação e da própria evolução da ciência e das práticas contábeis.

Os serviços contábeis deixaram de ser somente procedimentos de escrituração e preparação de relatórios contábeis e passaram a fornecer informações econômicas e financeiras, cuja finalidade é orientar as decisões tomadas para a administração do patrimônio das organizações.

Antunes (2000) comenta que a contabilidade precisa identificar os impactos sofridos pelas novas estruturas da sociedade atual e adaptar-se para, com eficiência e eficácia, fornecer informações relevantes para a tomada de decisões, avaliações e julgamentos.

Essa perspectiva assume importância ao considerar-se que os serviços contábeis produzem informações patrimoniais sobre pessoas jurídicas e físicas. Assim, faz-se preciso considerar a necessidade e o entendimento dessas informações sob a ótica do cliente.

Figueiredo e Fabri (2000, p.63) endossam as palavras acima ao declarar “...é bom lembrar sempre que a contabilidade é informação que só tem sentido e serventia se for entendida”.

Quanto a esse aspecto, Thomé (2001) considera que alguns usuários da contabilidade têm a obrigação de possuir noções que os habilitem à interpretação das informações contábeis obtidas, no entanto o mesmo não ocorre com os administradores de micros, pequenas e até médias empresas, fazendo-se necessário complementar relatórios técnicos com informações adicionais que possam ser entendidas com mais facilidade e, principalmente, que sejam úteis na administração das empresas.

A principal fonte de novos clientes para as empresas contábeis é a indicação de

seus próprios clientes, pois grande parte da evolução dos serviços por elas prestados é fruto da exigência de qualidade e eficácia dos mesmos.

Entretanto, parece que os profissionais contábeis têm dificuldade em perceber essa realidade. As palavras de Marion (1998, p.7) referenciam esta questão:

Algumas perguntas podem direcionar-nos para a conclusão de que, geralmente, os profissionais contábeis, principalmente os voltados para micros, pequenas e médias empresas, não têm centrado sua prestação de serviços no principal usuário da Contabilidade, ou seja, o administrador, o gerente, o sócio-gerente que administra seu negócio:

- A prestação de serviço contábil tem sido totalmente voltada para o cliente (customer-driver), o principal gestor, a pessoa que toma decisão na empresa?

- O profissional contábil ou a empresa que presta serviços de Contabilidade faz regularmente pesquisa de opinião com o principal cliente (usuário da Contabilidade), exatamente aquele que remunera a prestação de serviços?

- Esse profissional ou empresa tem uma forma especial de ser ou de pensar que propicia a definição de cada iniciativa de acordo como a vontade do cliente?.

Clientes satisfeitos divulgam os serviços que recebem e possibilitam a identificação de novas áreas de trabalho; são motivação para a excelência nos serviços e, portanto, possibilitam a sobrevivência e o crescimento das organizações contábeis. Marion (1998, p.7) endossa a importância da satisfação dos clientes nas organizações contábeis ao declarar “qualquer tipo de serviço que não acrescentar valor e/ou satisfação ao cliente não perdurará nos dias de hoje”.

Haythornthwaite (2003) reforça que os clientes, além de mais exigentes, desejam que seus contadores sejam mais pró-ativos, fazendo-se necessária uma mudança de estratégia para que as habilidades e capacidades desses profissionais se voltem para prover as necessidades de seus clientes.

Nessa direção, é possível afirmar que o futuro e o sucesso das organizações contábeis está em mudar o seu foco para o cliente, orientando-o no planejamento, no

controle empresarial e na solução de seus problemas.

2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.2.1 Orientação para o Cliente

Na atualidade vive-se a era da economia de serviços: a mudança de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço. Tal fato não significa que a indústria mereça menor atenção, ou que tenha deixado de ser importante para a sociedade. No entanto, somente soluções técnicas não são mais suficientes para que se possa obter e manter vantagens competitivas.

Para Kaplan e Norton (1997, p.3), “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”.

O cenário que ampliou mercados, caracterizado pela evolução tecnológica, expansão dos canais de comunicação e de comercialização, maior acesso à informação e globalização, possibilitou também o crescimento da competição, exigindo das empresas um reposicionamento e a utilização de novas capacidades para enfrentá-la.

Na visão de Oliver (1999), os negócios passaram por uma mudança de paradigma. A ênfase antes direcionada aos produtores passa aos consumidores que, devido a altos níveis de informação obtidos através da tecnologia, foram capacitados a um novo papel: principal força propulsora da economia atual. Portanto, para sobreviver frente as novas condições dos negócios tornou-se necessário as empresas voltarem-se para seus usuários.

Veppo (1998, p.42) confirma essas idéias, afirmando que “as empresas sabem que, se pretendem sobreviver, precisam implantar uma nova filosofia. Elas reconhecem que apenas aquelas que estiverem orientadas para seus consumidores vencerão”. Também para Carlzon (1994), o atual aumento da competitividade e da ênfase em serviços leva ao direcionamento para o cliente, além de que não é possível saber quais os objetivos e estratégias da empresa sem saber o que querem os usuários.

Esta questão também é referenciada por Albrecht e Bradford (1992, p.81) ao assinalarem que “antes de elaborar táticas e estratégias, você precisa saber o que é importante para os clientes”. Na mesma perspectiva, Lovelock e Wright (2001, p.188) afirmam: “o primeiro passo na definição de uma estratégia de serviço é concentrar-se nas necessidades dos clientes”.

A identificação de necessidades importantes nos serviços, de preferências dos clientes, que não estão sendo atendidas pelos concorrentes, oferecem oportunidade para a empresa conquistar mercado. “Portanto, saber o que se passa na mente do cliente é a coisa mais importante que se pode fazer para enfrentar a concorrência” (HECKERT *apud* VEPPPO, 1998, p.54). Orientar-se para o cliente significa olhar e avaliar a empresa sob sua ótica, para assim poder fornecer-lhe valor e obter um diferencial competitivo.

Kotler *apud* Silva (2000, p.7), ao avaliar o aspecto competitividade, declara que “o poder da competitividade de uma empresa depende principalmente do valor fornecido ao cliente”. Preço e qualidade já não são critérios de diferenciação, as novas possibilidades encontram-se na criação de valor para o cliente – relação entre quanto é pago pelo serviço e o que é recebido em troca.

Albrecht (1997, p.12) salienta:

Está na hora de ir além da antiga concepção de “qualidade” como sendo a medição e contagem de coisas físicas, até uma nova visão de entrega de valor ao cliente.

Aquilo que estamos entregando é um Pacote de Valor para o Cliente – uma combinação de tangíveis, intangíveis, experiências e resultados projetados para conquistar a aprovação do cliente e assegurar nosso direito de sobreviver e prosperar no mercado.

A orientação de uma empresa para o cliente permite o conhecimento de suas percepções e reações, a identificação do que ele deseja e o desenvolvimento de estratégias voltadas ao atendimento de suas necessidades. Isso significa, sob a ótica de Albrecht e Bradford (1992, p.22), que “o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação”.

Esse fator de diferenciação será difícil de ser copiado ou melhorado pela concorrência porque, segundo Carlzon (1994, p.58), “...a companhia orientada para o usuário começa com o mercado e deixa que o **mercado** conduza cada decisão, cada investimento e cada alteração”. Isso possibilita decisões empresariais mais acertadas, aplicação de recursos em melhorias que tragam resultado e valor para o cliente e que, provavelmente, proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

2.2.2 Serviços com Qualidade e a Satisfação de Cliente

A definição bem humorada de serviços como “algo que pode ser comprado e vendido mas que não pode ser jogado aos seus pés” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.5), mostra a amplitude do que é chamado de mercado de serviços e o porquê da preocupação do setor com a qualidade.

Segundo Grönroos (1993), a qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões: a qualidade técnica produzida, que está relacionada com “o quê” os clientes recebem efetivamente como serviço; e a qualidade funcional ligada a “como” o serviço é prestado aos clientes que está intimamente relacionada

com as funções do prestador de serviços e com a forma com que ele administra os momentos nos quais o cliente entra em contato com qualquer setor da empresa e forma a imagem da qualidade de seu serviço: hora da verdade.

Berry e Parasuraman (1990) *apud* Lovelock e Wright (2001) apresentam cinco dimensões que influenciam os clientes no julgamento da qualidade do serviço. São elas:

- confiabilidade – pode-se confiar na entrega do serviço conforme o combinado, no tempo previsto e com desempenho confiável?
- tangíveis – como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação daquele que fornece o serviço?
- sensibilidade – os funcionários são prestativos, interessados em ajudar o cliente?
- segurança – os funcionários do serviço são bem informados, corteses, competentes, possuem habilidade em transmitir ao cliente confiança e confiabilidade?
- empatia – a empresa através de sua equipe é capaz de colocar-se no lugar do cliente e fornecer toda a atenção que ele merece?

Para Giansesi e Correa (1996), a avaliação feita pelo cliente, durante ou após o término do processo de prestação do serviço, ocorre através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado. Se suas expectativas são excedidas, ele identifica a qualidade como ideal; se suas expectativas são atendidas, identifica a qualidade como satisfatória; caso suas expectativas não sejam atendidas, identifica a qualidade como inaceitável.

Qualidade é o que o cliente diz que é qualidade. Berry (1996, p.33) afirma que “a qualidade é definida pelo cliente”. Se sua estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que pensam os clientes, o que se pode obter será somente melhorias parciais.

Tais constatações permitem inferir que a avaliação da qualidade de serviços, como processo (o como) ou resultado (o quê) sofre sempre a influência da visão do consumidor, tornando-se de extrema importância o conhecimento de o que é para o consumidor qualidade de serviços e satisfação. É, provavelmente, por isso que Oliver (1999, p.76) afirma: “a liderança na qualidade, nos dias de hoje, começa com um íntimo conhecimento de como os consumidores definem satisfação e qualidade de produtos e serviços”.

Convém ressaltar que, embora exista uma estreita relação entre qualidade percebida de serviços e satisfação do cliente, conforme Rodrigues (2001), a literatura (PARASURAMAN *et al.*, 1998; BITNER, 1990; BOLTON; DREW, 1991 a,b; CRO-
NIN; TAYLOR, 1992) identifica ambas como construtos separados. Na figura 3, Rodrigues (2001) resume as principais diferenças entre qualidade de serviços e satisfação do consumidor:

Qualidade de serviços	Satisfação do consumidor
- Caráter multiperíodo (resultante de várias transações)	- Caráter monopерíodo (resultante de uma transação específica)
- Relativamente estável (geral e intemporal)	- Específica ao ato do consumo (contingencial e situacional)
- Análoga a uma atitude	- Influencia a atitude
- Não necessariamente ligada a experiência de consumo	- Depende da experiência de consumo
- Padrão de expectativas normativas	- Padrão de expectativas preditivas

Figura 3 - Aspectos distintivos entre qualidade de serviços e satisfação de cliente

Fonte: Rodrigues (2001, p.180).

Há ampla evidência empírica da qualidade como um antecedente da Satisfação do Cliente (ANDERSON, FORNELL e LEHMANN, 1994, *apud* BARCELLOS, 2001). O que significa compreender que a dimensão do cliente do que é qualidade traz mais chances de satisfazê-lo. Atingir a satisfação do cliente exige da empresa esforços para que a expectativa do cliente seja igual a sua percepção do serviço recebido. Embora a qualidade do serviço seja apenas uma parte dessa percepção, ela é um atributo potencial para prover satisfação do cliente.

Para Laurenciano (2001, p.2 e 3)

A satisfação do cliente é função do que ele recebe em relação ao que esperava receber, seja dizer, o que ele realmente obtém em relação às suas expectativas. As organizações podem se preparar antecipadamente para melhor atender os seus clientes na medida em que sistematicamente determinam quais são as expectativas do cliente”.

A hipercompetitividade do cenário atual aumentou a importância da satisfação do cliente, ela possui caráter estratégico uma vez que fornece conhecimento fundamental para estruturar e sedimentar vantagens competitivas.

Na opinião de Rossi e Slongo (1998, p.102), são muitos os benefícios da pesquisa de satisfação de clientes:

Percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Para Lovelock e Wright (2001) a satisfação do cliente e qualidade do serviço fornece muitos benefícios para a empresa, como mostra a figura 1.

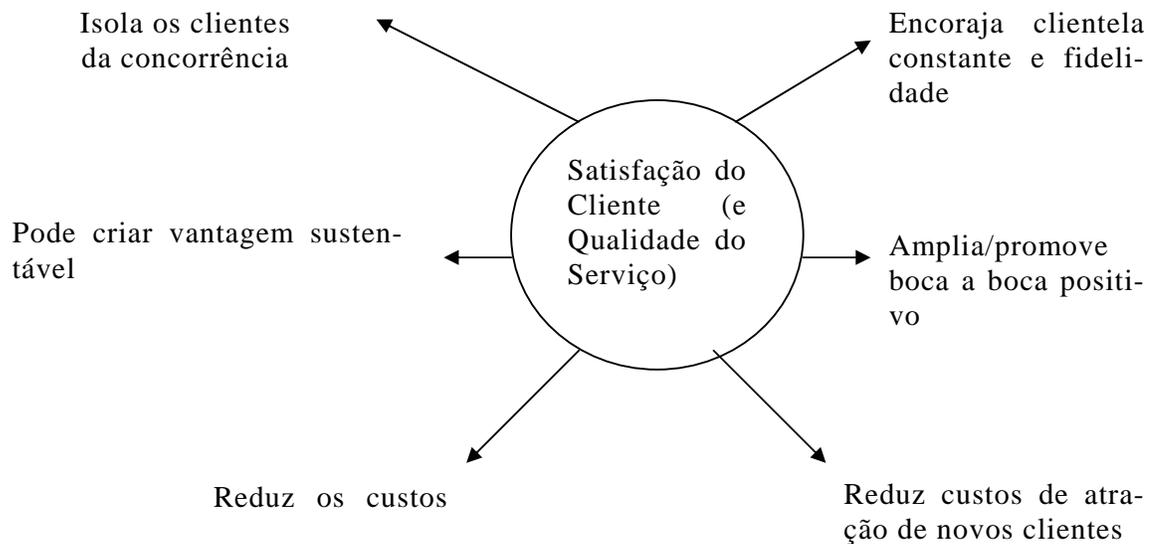


Figura 4 - Benefícios da Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.

Fonte: Lovelock e Wright (2001, p.116)

Dawes *et al.* *apud* Lovelock e Wright (2001, p.116) reforçam essa questão:

Cientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para a empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes. Isso é particularmente importante para fornecedores de serviços profissionais (como dentistas, advogados, engenheiros ou contadores), porque a reputação e a comunicação verbal são fontes de informação fundamentais para atrair clientes novos.

Barcellos (2001) referencia a satisfação do cliente como forma de atração de clientes novos, quando afirma que a importância da satisfação do cliente encontra-se na possibilidade de retenção do cliente, recompra e recomendação. Outro ponto a ser considerado é o retorno econômico proporcionado as empresas por clientes com elevado nível de satisfação.

2.2.3 O Impacto da Satisfação do Cliente nos Resultados Financeiros

O principal objetivo das empresas é obter melhor resultado financeiro. Mir-

shawka e Mirshawka Jr. (2003, p. 14) ressaltam que “qualquer negócio precisa fazer dinheiro por um motivo vital: pouquíssimos são os empreendimentos que têm condições de sobreviver se não se tornarem lucrativos”. Focalizar o cliente, propor-se a oferecer um nível superior de satisfação, transformar e inovar neste relacionamento trazem a possibilidade de gerar receita e crescimento dos lucros.

Whiteley e Hessian (1996, p. 14) alertam que “as empresas bem-sucedidas tratam de ouvir em alto e bom som a voz do cliente,” o que significa questionar o cliente, conhecer sua vontade, necessidade e expectativa. Ele está disposto a informar como satisfazê-lo, como encantá-lo, a pagar o preço justo por esse serviço e a continuar por muito tempo fazendo negócios com a empresa, proporcionando crescimento dos lucros e permanência no mercado.

Tais considerações vão ao encontro da colocação feita por Santos (1995, p. 55): “à medida que as empresas tiverem mais clientes satisfeitos, a sua riqueza será maior em função do aumento da participação e maior estabilidade no mercado e de lucros futuros assegurados”.

É preciso ressaltar que a satisfação do cliente é preocupação primordial com o segmento-alvo de clientes da empresa que proporciona a rentabilidade que ela deseja manter. Faz-se necessário identificar com clareza os clientes, particularmente os mais lucrativos e as condições da empresa de satisfazer as necessidades desses clientes melhor do que a concorrência, e concentrar-se no grupo de clientes que acredita poder servir melhor.

Para Kaplan e Norton (1997), medir a lucratividade de clientes ajuda a evitar que as empresas orientadas para os clientes se tornem por eles obcecadas mesmo que não obtenham os resultados financeiros esperados. A satisfação do cliente é um meio para a obtenção de melhores resultados financeiros, principalmente, se as empresas medirem o volume de negócios realizados com os clientes e a lucratividade dos mesmos.

Rossi e Slongo (1998, p. 102) evidenciam a importância da “relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores”. Outros autores reforçam essa compreensão. Whiteley e Hessian (1996, p. 62) afirmam que “os clientes satisfeitos recomendariam a empresa aos seus amigos. As vendas e os lucros disparariam”.

Santos (1995, p. 28) recomenda: “pergunte ao seu cliente como melhorar o seu produto e o que mais você poderia fazer para deixá-lo satisfeito. *Encantá-lo dá lucro*”.

Tschohl e Franzmeier (1996, p. 30) assinalam que “assim, parece ser verdadeiro que um aumento da satisfação dos clientes proporciona um aumento mensurável nos lucros”.

Kotler *apud* Veppo (1998, p. 54) insiste que “precisa-se fazer produtos que satisfaçam o cliente, e a lucratividade será consequência”.

Diante dessas afirmações, parece ser possível concluir que o serviço que surpreende, que proporciona um alto nível de satisfação ao cliente, o retém e fideliza, gerando posicionamento no mercado e lucros à empresa.

Cabe ainda ressaltar que o lucro vem a ser uma consequência do investimento na criação de valor para o cliente. Para Carlzon (1994), além do lucro de clientes satisfeitos, empregados motivados e um enorme conjunto de recursos para o futuro. Clientes felizes geram resultados superiores e negócios bem sucedidos.

2.3 FIDELIZAÇÃO: FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS E CLIENTES SATISFEITOS

Além da concorrência, consumidores mais bem informados e conscientes de sua importância levaram as empresas a procurar conhecer as necessidades e expectativas de seus clientes, preocupadas não só em satisfazê-los mas, também, em criar um relacionamento duradouro com os mesmos.

Segundo Whiteley (1992, p.38),

quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva. Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas. Eles ficarão encantados, e responderão maravilhosamente com fidelidade.

Tradicionalmente, a palavra fidelidade tem sido utilizada para expressar lealdade, devoção a algo ou alguém. No contexto empresarial, Lovelock e Wright (2001) a definem como decisão voluntária do cliente de, durante um período prolongado, continuar prestigiando continuamente a mesma empresa. Para Griffin (2001, p.58), “um cliente fiel se caracteriza, entre outras coisas, por repetir suas compras com regularidade, propagandar produtos ou serviços a outras pessoas, ser imune à pressão da concorrência e tolerar eventuais problemas de atendimento que recebe sem desertar”.

A fidelidade é algo que se conquista a cada interação do cliente com a empresa e que pode ser perdida a cada decepção ou insatisfação. Por isso, a necessidade da criação de valor para o cliente, do aumento da qualidade da experiência a ele oferecida, da sua satisfação e encantamento.

É importante ressaltar que o comprometimento dos funcionários – em especial aqueles que mantém contato direto com o cliente – é de extrema importância na ob-

tenção de um serviço que forneça valor capaz de conquistar extrema satisfação e, através dela, fidelidade.

A ligação entre a satisfação dos funcionários e a conseqüente satisfação dos clientes é abordada pela Equipe Técnica OBI, coordenada por Oliveira (1994, p.43), para quem:

... os consultores internacionais cedo vieram a descobrir que existe um evidente paralelismo entre o modo como uma companhia trata seus empregados em geral – e os que têm contato direto com os clientes, em particular – e o tratamento que ela consegue dispensar aos seus clientes: empregados bem tratados quase invariavelmente significam clientes bem tratados!.

Sob a mesma ótica, Lovelock e Wright (2001, p.150) afirmam que “... há um elo explícito de ligação entre a satisfação dos clientes com o serviço, por um lado, e a satisfação dos funcionários com seus cargos, por outro”.

É improvável ter clientes satisfeitos e leais com funcionários insatisfeitos e desleais. Ver as pessoas como um ativo importante, proporcionar-lhes apoio e desenvolvimento de suas potencialidades é extremamente benéfico ao cliente e, em contrapartida, à empresa.

2.3.1 Funcionários Motivados

Pessoas são essenciais na prestação de serviços surpreendentes e diferenciados. Elas são responsáveis por soluções criativas, idéias excepcionais, conhecimento das necessidades dos clientes e, em diversas situações, pela conquista de sua lealdade.

Tais razões justificam a preocupação de Tschohl e Franzmeier (1996) com a contratação de funcionários ao declararem: contrate pessoas que desejam ser amigá-

veis e prestativas, possíveis de motivar, orientadas para as pessoas, dotadas por natureza de atitudes e valores positivos para com o serviço. Conteúdos técnicos são ensinados com mais facilidade do que atitude positiva e iniciativa para com o cliente.

A Equipe Técnica OBI, coordenada por Oliveira (1994, p.44) ressalta que

... uma atenção redobrada e também parte substancial do orçamento disponível devem ser aplicados para recrutar, selecionar, treinar, ambientar, avaliar e motivar (inclusive por meio de remuneração compensadora) aqueles empregados que se relacionam diretamente com o cliente.

Para Carlzon (1994), toda a equipe precisa tomar conhecimento de que a empresa está orientada para o cliente, deve ser treinada e motivada para servi-lo e para auxiliar aqueles que podem transformar cada contato do cliente com a empresa em uma experiência positiva.

Aos olhos do cliente, a empresa é a pessoa que presta o serviço, por isso torna-se necessário aplicar tempo e recursos para atrair, manter e motivar as pessoas certas para a organização.

É preciso levar em consideração que o colaborador perfeito não existe e que a seleção deve levar em conta a cultura da empresa. Empresas de serviços nas quais as qualidades humanas têm destaque precisam procurar atrair pessoas com personalidade naturalmente cordial, simpática e afetuosa.

Albrecht e Bradford (1992) acreditam que a seleção deve primar pela escolha do tipo de pessoa que possa suprir as necessidades e expectativas dos clientes e que possa lidar com os diversos momentos da verdade da empresa de forma que a destaque dos concorrentes.

Cortesia, boa vontade, atenção aos detalhes, ética, não podem ser ensinadas,

mas pode-se contratar pessoas com tais características e treiná-las para expressá-las.

Treinamentos são realizados para que as pessoas desenvolvam habilidades pessoais, aprimorem ou aprendam habilidades técnicas e adquiram conhecimentos para servir com eficácia os clientes. Santos (1995, p.77) pondera sobre esse ponto argumentando que:

empresas de sucesso e líderes de mercado são aquelas que treinam os seus funcionários em habilidades para lidar com pessoas, produtos e serviços com consonância com as expectativas dos clientes do mercado por você definido” e complementa: “o treinamento é um dos meios mais eficazes para fazer com que sua empresa *fale uma linguagem única*.

Para que a empresa tenha a mesma orientação, fale a mesma linguagem, é preciso educar e treinar os funcionários, ensinando seus valores, sua forma de posicionamento junto aos clientes, características de suas mercadorias e serviços, sua estratégia e idéias. Não se pode partir do pressuposto de que as pessoas sabem instintivamente como agir.

Jeffrey (1997, p.74) declara: “...o treinamento contínuo leva à satisfação e à realização profissional, pois melhora as competências-chave dos funcionários e mantém neles a sensação de que há desafios por vencer”.

Após a adoção de procedimentos adequados para a seleção de pessoal e seu treinamento, não faria sentido que não houvesse preocupação em reter e motivar funcionários talentosos.

Comumente, coloca-se a remuneração como a melhor forma de obter a motivação das pessoas. No Brasil, onde os salários tendem a ser baixos e há uma constante preocupação em manter postos de trabalho, salário e estabilidade são fatores potenciais de motivação.

Entretanto, há “...centenas de estudos sobre a motivação humana que comprovam que a satisfação no trabalho, o respeito próprio e outros valores intangíveis em geral motivam mais que o dinheiro” (TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996, p.160).

Envolver os funcionários, fazer com que se sintam parte integrante do que acontece na empresa, pedir opinião, acatar sugestões, trabalhar em equipe, recompensar e delegar autoridade, segundo estudiosos da questão, são maneiras de retenção e motivação de colaboradores. Essa questão encontra ressonância no trecho do relatório anual da empresa Southwest Airlines citado por Lovelock e Wright (2001, p.390):

Embora ofereçamos pacotes competitivos de remuneração, incluindo, entre outras coisas, salários competitivos e generosa participação nos lucros, é a satisfação psíquica do orgulho, entusiasmo, alegria e realização coletiva que constitui o elemento-chave para a nossa cultura e retenção dos melhores funcionários dos Estados Unidos.

Para desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, é preciso construir relacionamentos duradouros com os funcionários e, segundo Berry (1996), é preciso que os funcionários realizem seus próprios potenciais para que uma empresa de serviços realize totalmente seu próprio potencial.

2.3.2 Clientes Satisfeitos

Reichheld (2000) menciona que nem sempre satisfação é sinônimo de fidelidade uma vez que a fidelidade é uma relação que se constrói a longo prazo e a satisfação está estreitamente relacionada com a maneira como o consumidor se sente em determinado momento.

Mesmo satisfeito com o serviço, o consumidor **poderá** optar por outro fornecedor. No entanto, é preciso ressaltar que insatisfeito ele com toda a certeza **irá** procurar a concorrência.

Para Téboul (1999), se não estiverem satisfeitos, os clientes não renovarão a experiência, e haverá uma fuga para a concorrência uma vez que a satisfação gera pré-disposição para uma atitude positiva, a insatisfação para uma atitude negativa.

Silva e Ribeiro (1998, p.5) declaram que “quando um cliente escolhe uma companhia A ou B para lhe prestar um serviço, fundamentalmente ele está confiando que os serviços a ele oferecidos serão entregues dentro de suas expectativas”.

Pode-se inferir que se o serviço oferecido satisfizer a expectativa do cliente e/ou vier a surpreendê-lo, são grandes as chances de novos negócios e da construção de um relacionamento que conduza à fidelização.

Carlzon (1994, p.16) explica quanto a esse “relacionamento” que

nós nos reorientamos para nos tornarmos uma companhia dirigida para o cliente – uma companhia que reconhece que o seu único e verdadeiro patrimônio são clientes satisfeitos, todos esperando ser tratados como indivíduos, e que não nos escolherão como sua empresa aérea a não ser que façamos exatamente isto.

Tais palavras evidenciam a probabilidade de clientes insatisfeitos não realizarem novos negócios e serem infiéis.

Encontra-se em Evrard *apud* Rossi e Slongo (1998) referência à satisfação dos clientes como uma variável-chave de seus comportamentos posteriores: recompra, lealdade, propaganda boca-a-boca, entre outros. E em Téboul (1999), a declaração de que se faz necessário medir a satisfação do cliente porque a fidelidade depende diretamente dessa satisfação.

Faz-se também, necessária a colocação de que um novo cliente tem um custo maior do que a manutenção de clientes atuais, sendo esse um bom motivo para não

perder clientes e para procurar mantê-los.

Para Tschohl e Franzmeier (1996, p.23), “em verdade, é muito mais inteligente – e mais barato – enfatizar o serviço aos clientes, mantendo dessa forma muitos dos clientes que a empresa já tem, do que, gastar grande parte do orçamento para atrair novos clientes”.

Clientes habituais custam menos uma vez que exigem menos atendimento direto, não necessitam de incentivo para experimentar novos serviços e são responsáveis por um maior volume de negócios.

Ainda nesse sentido, Reichheld (1996) destaca que fazer negócios com pessoas que se conhece e confia torna-se mais previsível, eficiente e rentável do que negociar com estranhos. Clientes são um ativo que aumenta de valor com o crescimento de sua satisfação e lealdade. É imprescindível, portanto, identificar esse valor e captá-lo como elemento que conduza à lucratividade por meio da fidelização.

2.3.3 Fidelidade

Atrair novos clientes é uma preocupação de quase todas as empresas, mas não investir no fornecimento de valor que conquiste sua lealdade seria desperdiçar esforços e investimentos.

Para Oliver (1999, p.132),

estender o ciclo de vida de um relacionamento com o consumidor pressupõe: primeiro, atrair o consumidor, oferecendo um produto ou serviço superior que satisfaça às necessidades individuais; a seguir, superar as expectativas do consumidor em termos de serviços, valor e qualidade; e, finalmente, tentar “fazer o certo” quando as coisas derem errado e restabelecer a comunicação quando o consumidor se desgarrar.

Tendo por base os pressupostos apresentados por esse autor, pode-se afirmar que construir um relacionamento duradouro com o cliente requer atraí-lo através da satisfação de suas necessidades, surpreendê-lo atendendo suas expectativas, retê-lo ao procurar fazer o certo e recuperá-lo quando algo der errado, através de um canal de comunicação que permita ouvir suas reclamações e insatisfações. Enfim, criar e cultivar uma forte relação de confiança e parceria com o cliente.

Segundo Reichheld (2000), a fidelidade deve ser considerada uma estratégia e não uma tática.

Em uma época na qual novos clientes são cada vez mais raros e difíceis de conquistar, além de comprovadamente exigirem mais investimentos, o interesse pela fidelização dos clientes justifica-se uma vez que proporciona às empresas crescimento da receita e lucratividade. Para Heskett, Sasser e Hart (1994, p36), “fidelidade de clientes e lucratividade andam juntas”.

As vantagens da fidelização são também enfatizadas por Téboul (1999), através das afirmações a seguir:

- A fidelização permite multiplicar as vendas ao mesmo cliente ao longo do tempo e recuperar as despesas feitas para conquistá-lo.

- Quanto mais tempo os clientes permanecerem, mais suscetíveis eles são de comprar mais de você e de incrementar sua cifra de negócios.

- Clientes que se habituaram a trabalhar junto a uma empresa têm contatos mais curtos e lucrativos .

- Despesas de marketing e de venda podem ser reduzidas, já que se trata de cli-

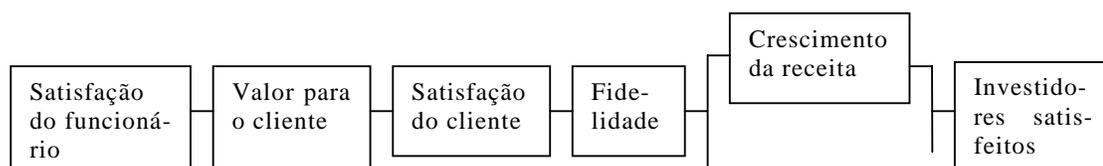
entes habituais.

- Clientes fiéis tendem a comunicar-se pelo boca a boca que, conforme se sabe, é a melhor publicidade de todas.

- Cliente habituado a comprar na mesma empresa torna-se menos sensível ao preço e pode até mesmo aceitar preços mais elevados.

A fidelidade pode ir além de ser uma tática para melhorar a lucratividade. Acompanhar o comportamento de funcionários e clientes, descobrir o que para eles é importante, suas expectativas, necessidades, futuras intenções, é uma estratégia para a criação de uma base de funcionários e clientes leais para o amanhã.

Ganhar a fidelidade do cliente exige funcionários preparados para prestar serviços excelentes, satisfeitos e orgulhosos do trabalho que realizam, cujo talento leve a um desempenho com resultados efetivos para o cliente. Ao perceber que está recebendo valor no relacionamento com a empresa, o cliente sente-se valorizado e retribui com lealdade na hora da recompra, atitude que traduz sua satisfação.



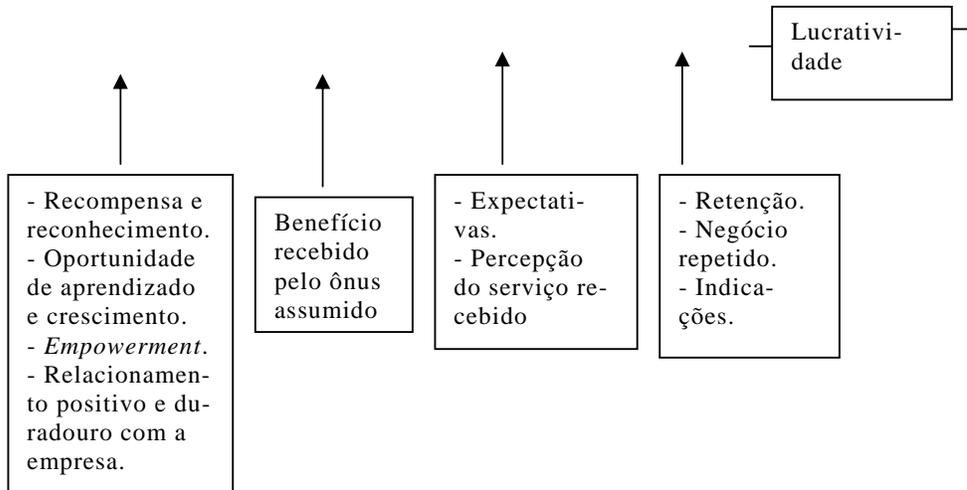


Figura 5 - Influência da satisfação de funcionários e clientes na conquista da fidelidade, baseada na Cadeia de lucro do serviço

Fonte: Lovelock e Wright (2001, p.151)

Para Reichheld (1996, p.338), “...embora a lealdade seja realmente estratégica, suas implicações transcendem a estratégia e apontam para uma filosofia de negócios que coloca as pessoas acima do processo”. Ao criar valor para seus funcionários, clientes e investidores, o crescimento da receita, da lucratividade e da satisfação dos investidores tornam-se conseqüências.

3 ESTUDO APLICADO

A competitividade acirrada do mercado tem levado empresas e profissionais à procura de um diferencial. Nesta era de transformações no mundo do trabalho, na organização do processo produtivo e nas relações sociais, as organizações contábeis questionam seu papel e, buscam diferencial que lhes permitam competir, inovar e crescer.

Tal diferencial não seria ofertar o que o cliente procura? Mas, você sabe o que procura o cliente? O que para ele é importante? Em relação aos atributos importantes, qual seu grau de satisfação?

Este estudo aplicado tem o objetivo de encontrar respostas para as questões acima formuladas. Em primeiro plano, será apresentado o cenário e as organizações contábeis que fizeram parte do estudo; na continuação, a pesquisa de satisfação de clientes (tipo de pesquisa, amostra, construção, aplicação do instrumento de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados).

3.1 A CONTABILIDADE COM UM NOVO PERFIL

A contabilidade é uma ciência social e, como tal, influenciada pelas mudanças sociais, comerciais e institucionais da sociedade. Seu desenvolvimento acompanha o progresso e a evolução do homem.

Concebida da necessidade do ser humano de controlar suas provisões (caça, pesca...) e, logo depois, seus pertences (rebanho, plantação, ferramentas,...), a contabilidade evoluiu acompanhando sua necessidade de informação no gerenciamento de seu patrimônio (SÁ, 1997).

O profissional contábil está deixando de ser o “guarda-livros”¹, para ser um colaborador na gestão das entidades uma vez que, sem o controle e as informações por ele fornecidas, torna-se impossível enfrentar um mercado cada vez mais exigente e competitivo (MARION, 2004).

As mudanças estão desenhando um novo perfil para os contadores, o que requer:

- Saber se comunicar: essencial para expor idéias de forma coerente, para interpretar e explicar relatórios contábeis-financeiros.

- Trabalhar em equipe: ensinar e aprender no convívio com colaboradores, profissionais da contabilidade e de outras áreas do conhecimento.

- Conhecer e utilizar a tecnologia: o uso da informática e de ferramentas como a *Internet* tornou-se indispensável.

- Ser um programador de soluções: clientes de empresas contábeis esperam orientação e solução para seus problemas.

- Pesquisar, estudar, adquirir novos conhecimentos: para ler criticamente a realidade, reciclar-se e estar à frente do seu tempo.

A contabilidade, com um novo perfil, requer evolução constante, qualidade técnica indiscutível, comportamento ético e qualidade política. Para gerar informações confiáveis, transparentes e úteis na construção de uma sociedade mais justa, no resga-

¹ Profissional que realiza a escrituração da empresa mantendo-a sob sua guarda e calcula seus tributos.

te da solidariedade, cidadania, cuidados com o meio ambiente e preocupação com o bem comum.

3.2 CENÁRIO DA PESQUISA

As organizações contábeis, foco deste estudo aplicado, estão localizadas em Cachoeira do Sul. O município localiza-se na região central do estado a 196 Km da capital, Porto Alegre. Possui, atualmente, cerca de 89.000 habitantes.

A economia do município baseia-se no setor primário, destacando-se o arroz – a cidade é considerada a Capital Nacional do Arroz. O comércio e os serviços oferecem opções e também movimentam a economia da região.

A cidade conta, ainda, com escolas particulares, escola técnica de radiologia e enfermagem e duas universidades (ULBRA e UERGS) que oferecem cursos nas áreas da licenciatura, administração, informática, direito, gestão ambiental e saúde.

Na área contábil, as universidades da região não oferecem curso superior de contabilidade, há somente uma escola estadual que oferece curso técnico.

Conforme informação do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, a cidade possui registradas 04 empresas de contabilidade e 98 escritórios individuais.

Grande parte dos profissionais não percebeu a necessidade de um novo perfil, penalizados com as dificuldades encontradas para cumprir todas as obrigações fiscais e de interesse das pessoas jurídicas e físicas junto à Receita Federal, à Fazenda Estadual e outros órgãos públicos (SPINELLI, 2004).

De maneira geral, os profissionais contábeis não têm focalizado o principal usuário de seus serviços – o cliente. “A profissão do futuro está diretamente ligada à solução dos problemas dos consumidores. Para isso, é necessário ouvir o cliente, comportamento que, como regra geral, a classe dos contabilistas não tem tido” (MARION, 1998, p.7).

3.3 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS²

Para a realização desse estudo aplicado, foram selecionadas duas organizações contábeis, cujas características são apresentadas na próxima seção.

3.3.1 Empresa de Contabilidade

A primeira organização contábil é uma sociedade destinada à prestação de serviços profissionais integrada por dois contadores e um técnico em contabilidade, originada pela necessidade de terceirização dos serviços de contabilidade de um grupo para o qual um dos sócios trabalhava com vínculo empregatício. Todos os sócios possuíam experiência na área antes de iniciarem a sociedade.

A empresa atua no mercado há aproximadamente cinco anos, com a proposta de prestar serviços contábeis, previdenciários e tributários, tais como: escrituração contábil, escrituração fiscal, serviço de pessoal, constituição, alteração e encerramento de empresas e assessoria contábil, tributária e trabalhista. Suas instalações estão localizadas no centro da cidade, não possui filiais, conta com terminais de computador, três linhas telefônicas, internet e *software* especializado.

² A Resolução do Conselho Federal de Contabilidade n°. 496 de 05/10/1979 define organização contábil como escritório individual de contabilidade e a sociedade destinada à prestação de serviços profissionais integrada exclusivamente por contabilistas registrados ou que tenha pelo menos um contador como sócio e técnico responsável.

Em relação aos recursos humanos, a empresa encontra dificuldade na contratação de pessoal qualificado. Requer, como nível educacional básico, o segundo grau e conhecimentos básicos de informática, não exigindo experiência anterior. Novos colaboradores são treinados pelos sócios e por colegas que já trabalham na empresa.

Atualmente, a empresa tem seis colaboradores, alguns deles freqüentando curso técnico de contabilidade. Não oferece treinamento externo, sendo que as atualizações necessárias para o melhor desempenho do trabalho são multiplicadas pelos sócios proprietários que, na busca de capacitação técnica e informações, participam de cursos palestras e seminários.

O planejamento estratégico e a participação em um programa de qualidade estão entre os planos futuros da empresa, mas no momento nenhum deles encontra-se formalizado.

3.3.2 Escritório Individual de Contabilidade

Todo contador ou técnico em contabilidade, que tenha instalado escritório para prestar serviços ou atividade técnico-contábil, independentemente de sua localização ou do número de clientes sob sua responsabilidade técnica, é considerado uma organização contábil sob a forma de Escritório Individual de Contabilidade.

O Escritório Individual de Contabilidade selecionado para este estudo de caso tem como responsável técnico uma contadora. O fato de exercer atividade na área e cursar Ciências Contábeis fez com que esta profissional optasse pela administração da própria carreira.

Entre os serviços prestados pelo escritório estão: escrituração fiscal, serviços de pessoal, elaboração de imposto de renda para pessoas físicas e jurídicas, assessoria para profissionais liberais e agropecuaristas, atos constitutivos societários (constitui-

ção, alteração e encerramento de atividades).

Esta organização contábil exerce atividade no mercado há dez anos e conta com o apoio de dois colaboradores. Localiza-se no centro da cidade. Conta, em suas instalações, com internet, *software* desenvolvido especialmente para automação de escritórios contábeis e assessoria de publicações do ramo.

O aperfeiçoamento profissional daqueles que atuam no escritório é realizado através de cursos e palestras oferecidos pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul e pelo SEBRAE, além da participação em seminários realizados na área.

Com o objetivo de definir o perfil do negócio, posicionar-se no contexto atual e escolher os caminhos a seguir, o escritório começou a desenvolver seu planejamento estratégico. Negócio, missão e valores foram assim definidos:

Negócio: soluções fiscais e financeiras para pessoas físicas e jurídicas.

Missão: fornecer soluções fiscais e financeiras que atendam às necessidades dos clientes, proporcionem aprendizado aos colaboradores, com responsabilidade social junto à comunidade e retorno ao empreendedor.

Valores:

Comprometimento e parceria com clientes e colaboradores.

Seriedade na prestação de serviços.

Comportamento ético (honestidade e sigilo profissional).

Disponibilidade para novos aprendizados.

Retorno social para a comunidade.

De acordo com a contadora responsável, estão sendo formuladas a análise do ambiente externo e interno, após serão definidos os objetivos e metas e as estratégias e plano de ação.

Também esta organização contábil procura um diferencial. Deseja desenvolver uma visão sistêmica, uma estrutura que ofereça benefícios a seus clientes e que proporcione satisfação para aqueles que nela atuam, crescimento e lucratividade.

3.4 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A pesquisa de satisfação de clientes permite identificar atributos importantes, níveis de desempenho e eventuais problemas associados a produtos e serviços, a partir do ponto de vista do cliente, além de possíveis soluções.

Muffatto e Panizzolo *apud* Boas *et al.* (2004) destacam que

a satisfação do cliente implica em várias conseqüências, quais sejam, aumento da imagem e reputação da empresa; redução do custo de marketing bem como de suas transações; redução do custo relativo às falhas relacionadas ao produto ou serviço; aumento da satisfação pessoal e grande estabilidade da força de trabalho.

É importante ressaltar que a validade de uma pesquisa de satisfação de clientes encontra-se em questionar a satisfação e/ou insatisfação de aspectos relevantes para o

cliente. Portanto, essa pesquisa envolve duas etapas: a primeira, cuja proposta é descobrir quais atributos do serviço de contabilidade são importantes para os clientes, irá embasar a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda etapa; a segunda, que questiona dentre os atributos identificados na primeira, quais são mais importantes e mede o grau de satisfação dos clientes.

3.4.1 Primeira Etapa

A primeira etapa dessa pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório de cunho qualitativo. Entende-se que o caráter qualitativo deve-se ao fato de que as características desta pesquisa vem ao encontro do que determina Bogdan e Biklen (1994, p.47-50):

- a) Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal.
- b) A investigação qualitativa é descritiva.
- c) Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.
- d) Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.
- e) O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

A opção pela pesquisa exploratória está relacionada ao objetivo desta modalidade de estudo, com vistas a torná-lo mais explícito. Desse modo, o investigador adquire uma maior compreensão sobre o objeto de estudo.

Para participar da primeira etapa da pesquisa, foram selecionados oito clientes de cada organização contábil, escolhidos intencionalmente pela pesquisadora e pelos proprietários das organizações contábeis, tendo como critério um relacionamento de, no mínimo, três anos ou mais entre o cliente selecionado e a organização avaliada; experiência que permite aos entrevistados maior conhecimento do setor e da empresa e, portanto, melhores condições de indicar variáveis relevantes.

As respostas dos entrevistados convergiram para um mesmo conjunto de aspectos relevantes, básicos para condução da 2ª etapa, indicando ser suficiente o número de entrevistas realizadas, uma vez que esperava-se identificar, através da pesquisa qualitativa, as variáveis importantes sob a ótica do cliente. O que orientou o pesquisador é a qualidade e não a quantidade da amostra.

O instrumento de coleta de dados utilizado na primeira etapa foi a entrevista semi-estruturada, conduzida pela própria pesquisadora. Para Marconi e Lakatos (1990, p.84), a entrevista é “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

A tendência de os entrevistados sentirem menor constrangimento em expressar verbalmente o que pensam na presença de um único indivíduo e a possibilidade do entrevistador deslocar-se até o entrevistado (diminuindo, assim, a resistência em participar da pesquisa), foram fatores determinantes para a escolha desse instrumento de coleta de dados.

Desse modo, com a perspectiva da abordagem exploratória qualitativa, a coleta de dados foi obtida através de um instrumento de pesquisa composto por três questões abertas (apêndice 1).

Com relação aos fatores importantes de contratação, as reclamações e os motivos de indicação de serviços contábeis, os dezesseis clientes selecionados para esta etapa (oito de cada organização contábil), relacionaram 38 itens. A listagem foi analisada segundo o conteúdo de cada item citado, o que proporcionou a aglutinação daqueles cujo teor expressava o mesmo sentido.

Dessa forma, resultaram da pesquisa exploratória, 11 itens considerados rele-

vantes pelos clientes das organizações contábeis estudadas, classificados em duas categorias:

Relações com o Cliente

- Disponibilidade para o pronto atendimento.
- Simpatia no atendimento.
- Parceria, compromisso com o cliente.
- Confiança: respeitabilidade, seriedade, idoneidade.
- Honorários compatíveis com o serviço oferecido.
- Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário).

Qualidade Técnica

- Antecedência no encaminhamento de guias.
- Atualização referente à legislação e impostos.
- Competência técnica: experiência, especialização, qualificação, eficiência.
- Comunicação, informações claras e precisas.

- Assessoria na área de gerenciamento.

- Pontualidade, entregas no prazo.

- Apresentação dos documentos.

Os itens infraestrutura disponibilizada e apresentação dos documentos, que constam na relação acima, não foram mencionados pelos entrevistados. No entanto, por ocasião da análise dos resultados, a pesquisadora e os proprietários das organizações contábeis consideraram importante incluí-los para permitir a sua avaliação na segunda etapa da pesquisa.

Cabe ressaltar que tanto os clientes da empresa contábil quanto os do escritório individual apontaram como relevantes aspectos que expressavam sentido semelhante, por esse motivo a análise foi feita em conjunto.

3.4.2 Segunda Etapa

Nesta etapa, foram determinados pelos clientes os aspectos mais importantes e o grau de satisfação com relação aos atributos dos serviços contábeis, gerados na primeira fase da pesquisa.

Com base na análise dos dados qualitativos foi desenvolvido um questionário como instrumento de coleta de dados e quantificadas as informações através dele obtidas, justificando-se, assim, a utilização de uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa.

A população dessa etapa da pesquisa é composta por 50% dos clientes de cada

organização contábil (12 da empresa de contabilidade e 16 do escritório individual de contabilidade) que tenham tido contato recente, nos últimos três meses, com a empresa e o escritório individual avaliados.

Acredita-se que uma amostragem não probabilística de 50% de elementos típicos da população estudada seja suficiente para informar sobre determinados aspectos do universo total. A exigência de contato recente é indispensável para que o cliente possa avaliar sua relação atual com a organização.

Para a coleta de dados foram utilizados questionários remetidos pela internet ou pessoalmente entregues. A opção por essa técnica de coleta de dados levou em consideração a possibilidade de os respondentes poderem contar com a privacidade e o sigilo para suas avaliações, o que tem efeito positivo na fidedignidade das respostas, fator que muito interessava para essa pesquisa.

Foi feito um contato inicial com o cliente, através do telefone, com o propósito de informá-lo sobre os objetivos e a importância da pesquisa, solicitar sua colaboração, avaliar seu conhecimento acerca dos atributos medidos e, assim, identificar se este era a pessoa certa para responder o questionário.

O questionário foi encaminhado logo após o contato telefônico, parte pela internet, anexado a um e-mail que reforçava sua importância e solicitava o preenchimento e devolução no prazo de cinco dias e a parte entregue pessoalmente acompanhado de uma correspondência com o mesmo teor do e-mail, acrescentado o aviso de que ele seria recolhido pela mesma pessoa que fez a entrega.

A entrega e o recolhimento feitos pessoalmente ou pela internet e, os esclarecimentos prestados no contato inicial mostraram ser meios eficientes para garantir a devolução do material remetido. Em poucos casos foi necessário reforço, através de um novo contato, para solicitar questionários não devolvidos.

O instrumento utilizado na coleta de dados (apêndice 2) é composto de três questões fechadas. A primeira e a segunda questão solicitavam a indicação dos três itens mais importantes no que se refere, respectivamente, as relações com o cliente e à qualidade técnica. A terceira questão solicitava o grau de satisfação relativo a cada um dos treze itens identificados como importantes na primeira etapa da pesquisa.

As tabelas 1 e 2 apresentam o percentual em que os diversos itens associados às relações com os clientes foram citados em primeiro, segundo ou terceiro lugar na ordem de importância.

TABELA 1 – Itens mais importantes nas relações com o cliente
Empresa de Contabilidade (dados em %)

RELAÇÕES COM O CLIENTE	IMPORTÂNCIA		
	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Disponibilidade para pronto atendimento	-	37,5	50
Simpatia no atendimento	-	-	12,5
Parceria, compromisso com o cliente	12,5	62,5	25
Confiança: respeitabilidade, seriedade, idoneidade	87,5	-	12,5
Honorários compatíveis com o serviço oferecido	-	-	-
Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário)	-	-	-
	100	100	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

TABELA 2 – Itens mais importantes nas relações com o cliente
Escritório Individual de Contabilidade (dados em %)

RELAÇÕES COM O CLIENTE	IMPORTÂNCIA		
	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Disponibilidade para pronto atendimento	25	10	35
Simpatia no atendimento	5	10	15
Parceria, compromisso com o cliente	5	50	25
Confiança: respeitabilidade, seriedade, idoneidade	65	15	10

Honorários compatíveis com o serviço oferecido	-	15	15
Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário)	-	-	-
	100	100	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Os resultados indicam que os clientes das duas organizações contábeis destacaram os mesmos itens e na mesma ordem de importância.

Cabe ressaltar que os itens apontados podem ser associados às dimensões que influenciam o julgamento da qualidade de um serviço, fruto das pesquisas de Berry e Parasuraman, já citadas no segundo capítulo desse estudo.

Confiança foi o item destacado em primeiro lugar pelos clientes das organizações contábeis pesquisadas, fato que reporta ao estudo de Berry (1996, p.80): “Das cinco dimensões de serviços, a mais importante é a confiabilidade. Independente do setor de serviços que estudamos, os clientes sempre consideravam a confiabilidade como a característica mais importante na avaliação da qualidade de um serviço”.

Embora saibam definir o que desejam ao contratar uma organização contábil, poucos clientes conhecem na integralidade as minúcias da técnica contábil para avaliar se o serviço foi prestado com correção. Na verdade, por não possuírem tal conhecimento contratam uma organização contábil, o que torna a confiança fundamental.

A parceria foi destacada em segundo lugar e tem afinidade com a dimensão empatia, o que significa colocar-se no lugar do cliente, ter compromisso com ele, promover negociações benéficas para ambas as partes.

Ser parceiro significa unir esforços, compartilhar idéias e informações, administrar conflitos e fracassos, celebrar resultados; requisito essencial para o crescimento e o sucesso profissional.

A disponibilidade, item contemplado no terceiro lugar, é um dos aspectos da dimensão sensibilidade, ou seja, relaciona-se com o pronto atendimento para orientação, informação e solução de problemas.

Em relação às dimensões da qualidade de um serviço, Lovelock e Wright (2001, p.110) afirmam que “essas dimensões dão às empresas a oportunidade de encantar os clientes pela superação de suas expectativas durante as interações com os funcionários e o ambiente de serviço”.

Uma análise mais detalhada mostra que os três itens destacados como mais importantes concentraram grande parte das preferências dos clientes, sendo cotados nas três posições: primeiro, segundo e terceiro lugar.

Outro item pontuado por ambas as organizações pesquisadas foi a simpatia no atendimento que evidencia a relevância da cortesia, da motivação e do alinhamento com o perfil do negócio, das pessoas que entram em contato com o cliente.

A segunda questão do instrumento de coleta de dados destinava-se a avaliação de itens importantes quanto à qualidade técnica. Os percentuais de citação em primeiro, segundo ou terceiro lugar estão destacados nas tabelas 3 e 4.

TABELA 3 – Itens mais importantes quanto à qualidade técnica
Empresa de Contabilidade (dados em %)

QUALIDADE TÉCNICA	IMPORTÂNCIA		
	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Antecedência no encaminhamento de guias	-	12,5	-
Atualização referente à legislação e impostos	12,5	75	-
Competência técnica: experiência, especialização, qualificação, eficiência	87,5	12,5	-

Comunicação, informações claras e precisas	-	-	50
Assessoria na área do gerenciamento	-	-	25
Pontualidade, entregas no prazo	-	-	25
Apresentação dos documentos	-	-	-
	100	100	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

TABELA 4 – Itens mais importantes quanto à qualidade técnica
Escritório individual de Contabilidade (dados em %)

QUALIDADE TÉCNICA	IMPORTÂNCIA		
	1º lugar	2º lugar	3º lugar
Antecedência no encaminhamento de guias	-	-	10
Atualização referente à legislação e impostos	20	25	15
Competência técnica: experiência, especialização, qualificação, eficiência	75	20	5
Comunicação, informações claras e precisas	-	35	30
Assessoria na área do gerenciamento	-	5	15
Pontualidade, entregas no prazo	5	15	25
Apresentação dos documentos	-	-	-
	100	100	100

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

A competência técnica pressupõe posse de habilidades e conhecimentos necessários à prestação do serviço. É requisito básico para um desempenho profissional de qualidade e foi apontada como o item de maior importância por parte dos sujeitos pesquisados.

Há que se dizer que o despreparo técnico compromete a confiabilidade e a qualidade dos serviços.

Os clientes da empresa de contabilidade consideraram a atualização referente à legislação e impostos o segundo lugar em importância, o que se deve ao fato de a empresa prestar assessoria contábil. A contabilidade é feita na empresa do cliente que

obtem assessoria e orientação de acordo com a legislação vigente, o que torna a atualização um item imprescindível.

A comunicação, item classificado em segundo lugar pelos clientes do escritório e em terceiro lugar pelos clientes da empresa (anteriormente mencionada na descrição da contabilidade com um novo perfil), refere-se à necessidade do profissional dessa área saber expor suas idéias de forma coerente, comunicar-se com seus clientes de maneira clara, precisa e compreensível sabendo ouvi-los também.

O escritório individual de contabilidade enfatizou a comunicação ao salientá-la também para o terceiro lugar em importância, seguida pela pontualidade. A primeira etapa desta pesquisa identificou a pontualidade na entrega de guias e documentos como uma das preocupações dos clientes.

Quando a contabilidade é realizada fora da organização do cliente, guias para pagamento e documentos requerem assinatura, conferência, entrega a órgãos públicos, são confeccionados no escritório ou empresa contábil e encaminhados para o cliente, neste caso a antecipação na entrega possibilita a programação e o planejamento.

Ao comparar as tabelas 3 e 4, observa-se que há maior dispersão na seleção dos itens por parte dos clientes do escritório individual de contabilidade, o que pode ser explicado pela heterogeneidade do público atendido – empresários, profissionais liberais, produtores rurais; o mesmo não acontece com a empresa de contabilidade que tem nos empresários a maior parte de sua clientela.

Outro aspecto que merece destaque é a falta de pontuação dos quesitos apresentação dos documentos (tabela 1 e 2) e infraestrutura disponibilizada (tabela 3 e 4) que não foram mencionados como relevantes pelos respondentes na primeira etapa da pesquisa, mas acrescentados pela pesquisadora para serem avaliados.

Finalmente, a última questão do instrumento de pesquisa solicitava que o cliente indicasse seu grau de satisfação no que diz respeito a cada um dos componentes das categorias relações com o cliente e qualidade técnica.

O grau de satisfação foi determinado com base numa escala de 10 pontos, a seguir apresentada:

Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito				
←									→
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Os resultados obtidos a partir da indicação do grau de satisfação do cliente, com cada um dos treze itens gerados na fase exploratória, são apresentados nas tabelas a seguir.

TABELA 5 – Grau de satisfação dos clientes da Empresa de Contabilidade
Relações com o Cliente (dados em %)

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito				
	←									→
1. Relações com o cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilidade para o pronto atendimento	-	-	-	-	-	25	25	12,5	25	12,5
Simpatia no atendimento	-	-	-	-	-	12,5	-	37,5	12,5	37,5
Parceria, compromisso com o cliente	-	-	-	-	-	-	-	62,5	12,5	25
Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade	-	-	-	-	-	-	-	12,5	50	37,5
Honorários compatíveis c/ o serviço oferecido	-	-	-	-	-	-	12,5	37,5	37,5	12,5
Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário)	-	-	-	-	-	-	-	25	37,5	37,5

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Percebe-se, a partir dos resultados da tabela 5, clientes indiferentes, relativamente satisfeitos e muito satisfeitos nos atributos referentes às relações com o cliente. Merece registro o fato de não haver percentual expressivo de clientes que avalie desempenho máximo para esses critérios. A propósito, nessa categoria, os atributos considerados relevantes apresentaram a avaliação a seguir:

TABELA 6 – Satisfação do cliente da Empresa de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Relações com o Cliente

CLASSIFICAÇÃO ITEM	CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES	DESEMPENHO	SATISFAÇÃO
1º CONFIANÇA	50%	9	ALTA
2º PARCERIA	62,5%	8	ALTA
3º DISPONIBILIDADE	50%	6 e 7	MÉDIA

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Há necessidade de atenção aos aspectos disponibilidade para o pronto atendimento e simpatia no atendimento, relevantes para os clientes e cujo desempenho pode ser melhorado.

A Tabela 7 apresenta o grau de satisfação dos clientes da empresa de contabilidade em relação à qualidade técnica.

TABELA 7 – Grau de satisfação dos clientes da Empresa de Contabilidade
Qualidade Técnica (dados em %)

Totalmente Insatisfeito	Totalmente Satisfeito
←	→

2. Qualidade Técnica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antecedência no encaminhamento de guias	-	-	-	-	-	-	37,5	37,5	12,5	12,5
Atualização referente à legislação e impostos	-	-	-	-	-	12,5	25	25	12,5	25
Competência, Experiência, Qualificação, Eficiência	-	-	-	-	-	-	-	37,5	37,5	25
Comunicação, informações claras e precisas	-	-	-	-	-	-	12,5	37,5	37,5	12,5
Assessoria na área de gerenciamento	-	-	-	12,5	-	-	25	37,5	25	-
Pontualidade, entregas no prazo	-	-	-	-	-	-	25	12,5	37,5	25
Apresentação dos documentos	-	-	-	-	-	-	25	37,5	25	12,5

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Embora a tabela 7 evidencie relativa satisfação, verifica-se não haver concentração expressiva em um determinado desempenho. Chama a atenção o item assessoria na área de gerenciamento que apresentou insatisfação por parte de 12,5% dos respondentes.

O desempenho dos três itens mais importantes referentes à qualidade técnica encontra-se destacado na Tabela 8.

TABELA 8 – Satisfação do cliente da Empresa de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Qualidade Técnica.

CLASSIFICAÇÃO ITEM	CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES	DESEMPENHO	SATISFAÇÃO
-----------------------	-----------------------------	------------	------------

1º COMPETÊNCIA TÉCNICA	75%	8 e 9	ALTA
2º ATUALIZAÇÃO	PULVERIZADA	6 a 10	MÉDIA
3º COMUNICAÇÃO	75%	8 e 9	ALTA

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

O atributo atualização referente à legislação e impostos deixa transparecer que parte dos clientes vê necessidade de melhorias na questão.

TABELA 9 – Grau de satisfação dos clientes do Escritório Individual de Contabilidade – Relações com o Cliente (dados em %)

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito				
	←									→
1. Relações com o cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilidade para o pronto atendimento	-	-	-	-	5	-	-	15	30	50
Simpatia no atendimento	-	-	-	-	-	-	-	5	20	75
Parceria, compromisso com o cliente	-	-	-	-	-	-	-	-	40	60
Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade	-	-	-	-	-	-	-	5	15	80
Honorários compatíveis c/ o serviço oferecido	-	-	-	-	-	-	-	30	20	50
Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário)	-	-	-	-	-	-	25	5	25	45

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

A análise dessa tabela revela existir, nos cinco primeiros itens, concentração de 50% ou mais dos clientes, em um nível alto de satisfação. Os dados obtidos permitem inferir a construção de um bom relacionamento entre a organização contábil e seus clientes.

A tabela 10 apresenta o desempenho dos critérios mais importantes nessa categoria.

TABELA 10 – Satisfação do cliente do Escritório Individual de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Relações com o Cliente

CLASSIFICAÇÃO ITEM	CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES	DESEMPENHO	SATISFAÇÃO
1º CONFIANÇA	80%	10	ALTA
2º PARCERIA	60%	10	ALTA
3º DISPONIBILIDADE	50%	10	ALTA

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Ressalta-se o percentual de clientes que estão muito satisfeitos no atributo confiança.

A Tabela 11 apresenta o grau de satisfação dos clientes do escritório individual de contabilidade em relação à qualidade técnica.

TABELA 11 – Grau de Satisfação dos Clientes do Escritório Individual de Contabilidade – Qualidade Técnica (dados em %)

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito				
	←									→
2. Qualidade Técnica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antecedência no encaminhamento de guias	-	-	-	-	-	-	10	25	20	45
Atualização referente à legislação e impostos	-	-	-	-	-	-	10	-	35	55
Competência, Experiência, Qualificação, Eficiência	-	-	-	-	-	-	-	-	15	85
Comunicação, informações claras e precisas	-	-	-	-	-	-	-	15	25	60
Assessoria na área de gerenciamento	-	-	-	-	-	-	10	35	15	40
Pontualidade, entregas no prazo	-	-	-	-	-	-	-	20	20	60
Apresentação dos documentos	-	-	-	-	-	5	5	15	25	50

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

A análise da tabela 11 indica um alto grau de satisfação no que diz respeito a competência, experiência e qualificação, pois na avaliação de 85% dos clientes o escritório apresenta desempenho máximo em relação a esses itens.

Salientam-se os resultados dos atributos antecedência no encaminhamento de guias, assessoria na área de gerenciamento e apresentação dos documentos que, embora não possam ser considerados ruins, mostram diversidade de desempenho na avaliação dos clientes.

O posicionamento dos respondentes quanto aos atributos mais relevantes da categoria qualidade técnica, encontram-se na tabela 12:

TABELA 12 – Satisfação do Cliente do Escritório Individual de Contabilidade nos atributos essenciais da categoria Qualidade Técnica.

CLASSIFICAÇÃO ITEM	CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES	DESEMPENHO	SATISFAÇÃO
1º COMPETÊNCIA TÉCNICA	85%	10	ALTA
2º COMUNICAÇÃO	60%	10	ALTA
3º PONTUALIDADE	60%	10	ALTA

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos resultados da pesquisa de opinião.

Os resultados obtidos revelam que os clientes das duas organizações pesquisadas apresentam uma variação em termos de níveis de satisfação que oscila entre a indiferença e a satisfação plena no que concerne aos atributos avaliados.

Ao comparar o desempenho das organizações contábeis constata-se maior satisfação por parte dos clientes do escritório individual de contabilidade. Um percentual alto de clientes expressou estar muito satisfeito com relação a atributos essenciais como confiança, competência, parceria e comunicação.

Percebeu-se, na condução da pesquisa, haver maior proximidade entre a equipe do escritório de contabilidade e seus clientes, relação que pode ser fator determinante para o grau de satisfação alcançado.

Entretanto, faz-se necessário atentar para o fato de que cliente satisfeito não é, necessariamente, sinônimo de cliente fiel. Somente um cliente encantado ou muito satisfeito tem propensão a permanecer fiel (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Identificar os atributos relevantes nos serviços oferecidos e questionar a satisfação dos clientes referente a esses atributos permite geri-los de forma a garantir encantamento e, conseqüentemente, fidelidade. É importante compreender que a garantia da retenção do cliente frente à concorrência é proporcional ao grau de satisfação correspondente aos critérios essenciais por eles determinados.

4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES: DEFININDO UMA PROPOSTA PARA A EXCELENÇA NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

A pesquisa de satisfação de clientes anteriormente descrita tornou possível a identificação dos atributos relevantes, e, dentre eles, os essenciais aos serviços contábeis. A pesquisa também permitiu medir o desempenho das organizações que fizeram parte desse estudo.

Este capítulo apresenta uma proposta de gestão dos resultados. A definição de uma estratégia de serviços e a determinação de ações que mantenham ou melhorem a satisfação dos clientes referente aos atributos essenciais, permitindo assim seu encantamento e fidelização.

4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DA PROPOSTA

A satisfação do cliente com o serviço recebido não é uma garantia de seu retorno ou retenção. Para tanto, faz-se necessário atingir a satisfação máxima, o encantamento, que só poderá ser obtido através da identificação dos critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços e de suas expectativas quanto aos mesmos. Informações estas que podem ser obtidas através de uma pesquisa de satisfação.

Esse estudo propõe-se a utilizar a pesquisa de satisfação de clientes para identificação de atributos relevantes e essenciais aos serviços, medição da satisfação de quem os utiliza e, com base nesses resultados, melhor definição do negócio. Isso permitirá criar ou repensar a estratégia de serviços, descobrir outros aspectos com potencial para exceder as expectativas dos clientes, apontar indicadores e ações para medir e manter ou melhorar o desempenho obtido (Figura 3).

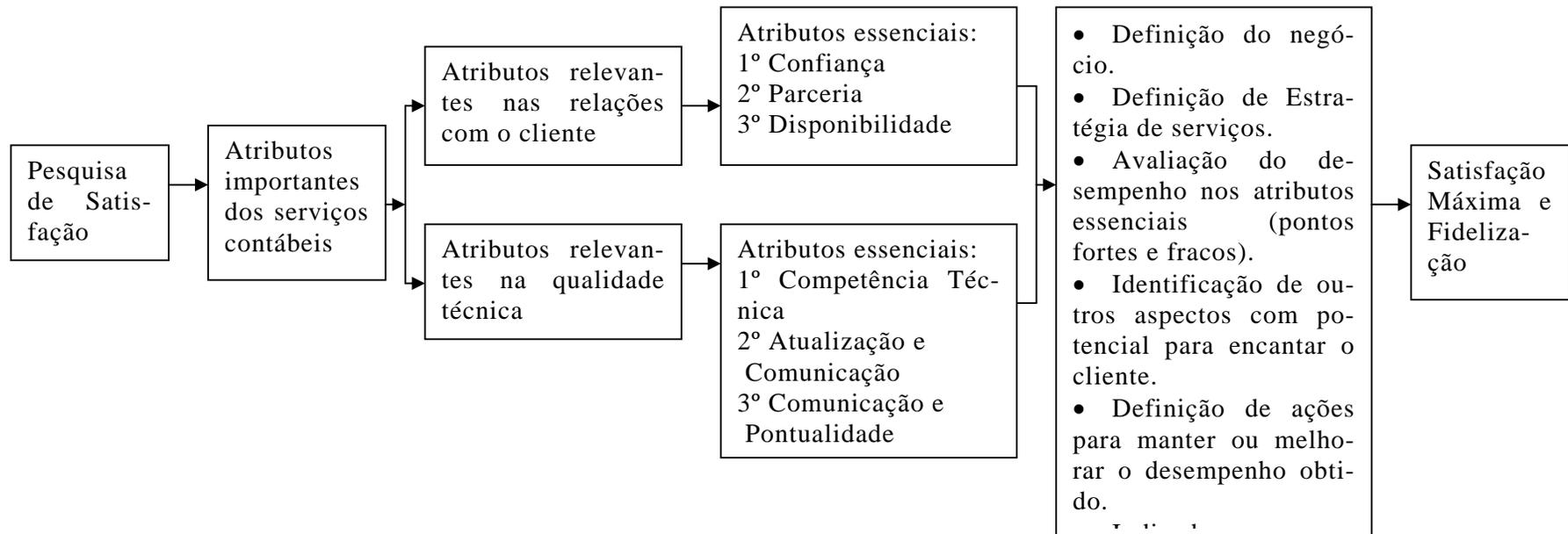


FIGURA 6 -SATISFAÇÃO DE CLIENTES: Proposta para a Excelência na Prestação de Serviços Contábeis

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 DESCRIÇÃO PASSO A PASSO DA PROPOSTA

Esta proposta parte do princípio que a forma mais objetiva de saber o que é importante e qual é o desempenho do serviço prestado, perguntando a quem o usa habitualmente – o cliente. Assim, a proposta para excelência na prestação de serviços contábeis proposto, utiliza a pesquisa de satisfação como ferramenta para questionar o usuário desses serviços e descobrir que atributos merecem consideração.

Os atributos relevantes identificados através da pesquisa foram agrupados de acordo com o sentido que expressavam e, então, divididos em duas categorias: relações com o cliente e qualidade técnica.

Questionados quanto aos atributos essenciais nas suas relações com as organizações contábeis, os clientes atribuíram o primeiro lugar ao aspecto confiança, o segundo a parceria e o terceiro a disponibilidade. No que diz respeito à qualidade técnica destacaram a competência técnica, a atualização, a comunicação e a pontualidade.

A pesquisa realizada também mediu o grau de satisfação dos clientes em cada um dos atributos apontados como importantes.

As organizações contábeis estudadas foram avaliadas na ótica do cliente. De posse desses resultados propõem-se ações que forneçam valor e proporcionem um diferencial competitivo.

4.2.1 Definição do Negócio

O que faz uma organização contábil?

Para responder a esse questionamento faz-se necessário lembrar que os clientes

ao procurarem uma organização contábil desejam comprar uma solução para problemas fiscais, tributários, trabalhistas e/ou financeiros.

Definir o negócio é explicitar quais são as necessidades dos clientes que a empresa atende, que soluções pode oferecer, qual o seu campo de atuação.

A contabilidade abrange uma vasta área de atuação, permitindo especializações diversas. Definir os benefícios que a organização contábil traz às empresas torna possível visualizar melhor seu campo de atuação, as oportunidades e ameaças do mercado e quem são os seus clientes.

Sendo assim, é preciso:

1- Conhecer o cliente e identificar suas necessidades.

2- Sem restrições ou reservas, estabelecer quais as necessidades que a empresa pode atender.

3- Procurar entender a natureza da empresa.

4- Definir o negócio com base no benefício para o cliente de modo a obter uma visão ampla e estratégica.

O que vende uma organização contábil? Confiança, competência técnica, segurança, responsabilidade, credibilidade.

A empresa de contabilidade não possui definição de seu negócio, sugere-se que desenvolva planejamento estratégico e procure definir seu negócio, missão e valores.

Levando em consideração os resultados obtidos por este estudo, propõe-se: eficiência em soluções contábeis para pessoas jurídicas.

O planejamento estratégico já foi iniciado pelo escritório individual de contabilidade que definiu seu negócio como: soluções fiscais e financeiras para pessoas físicas e jurídicas. Avaliando seu desempenho nos atributos relevantes aos clientes, sugere-se: compromisso com o cliente na busca de soluções fiscais e financeiras para pessoas físicas e jurídicas.

4.2.2 Definição da Estratégia de Serviços

Através da pesquisa de satisfação os clientes revelaram o que julgaram importante, analisaram o desempenho do serviço recebido e forneceram a base para a definição de uma estratégia de serviços.

Berry (1996) define estratégia de serviços como uma missão, algo estimulante que une as pessoas de uma organização em torno de um propósito comum.

A estratégia de serviço deve absorver os atributos de motivação do cliente e servir de orientação e estímulo para os colaboradores. Costuma ser expressa por frases ou palavras que significam algo que realmente faça diferença, que vá além do trivial. Uma boa estratégia de serviços define com clareza o que a empresa tenciona fazer pelo cliente, de forma a surpreendê-lo e a diferenciar-se de seus concorrentes.

Salienta-se que determinados atributos destacados pelos clientes são indispensáveis para o funcionamento do negócio e não elementos para uma estratégia de serviços.

No que diz respeito às organizações contábeis, itens como confiança, compe-

tência técnica, atualização e pontualidade são condições imprescindíveis para a manutenção do serviço prestado. Embora sejam fatores críticos para o sucesso, não constituem fator de diferenciação.

A propósito, Albrecht e Zemke (2002, p.135) afirmam que “as estratégias de serviços devem envolver algum apelo que vá além das expectativas normais dos clientes, ou seja, seus ‘pressupostos’”.

Ao analisar os resultados da pesquisa, percebe-se que fatores como disponibilidade, parceria e comunicação são necessárias aos clientes. Se negligenciados pelos concorrentes e viáveis para a organização contábil, são atributos valiosos para uma estratégia de serviços.

Sob essa perspectiva, pode-se dizer que o objetivo é prestar serviços de qualidade acrescidos de um diferencial que seja significativo para o cliente e que possa ser oferecido com nível de excelência pela organização contábil.

Propõe-se, diante da pesquisa realizada, a criação de uma estratégia que potencialize a objetividade, a clareza e a transparência na comunicação entre a organização contábil e os seus clientes.

A estratégia de serviços consistiria em oferecer serviços contábeis cuja comunicação eficaz fortaleça os vínculos de confiança, parceria e competência técnica.

Comunicação eficaz significa informação que é entendida, esclarecedora e, portanto, útil para que o cliente possa tomar decisões mais seguras. Essa comunicação pode ser obtida e facilitada através das seguintes ações:

- 1- Selecionar pessoas que tenham disposição para ouvir o que o cliente tem a

dizer, facilidade de expressão, boa vontade e cortesia.

2- Treinar constantemente a equipe de trabalho para o aprimoramento e aprendizado das habilidades técnicas (atualização nos procedimentos contábeis, mudança na legislação...) e nas atitudes que facilitem a comunicação (saber como dirigir-se às pessoas, utilizar linguagem clara, ser objetivo, confirmar as informações transmitidas).

3- Oferecer um atendimento ao cliente que privilegie a privacidade, sem interrupções.

4- Adicionar informações complementares e esclarecimentos a relatórios técnicos que facilitem a compreensão, personalizando-os de acordo com a necessidade do cliente.

4.2.3 Avaliação do Desempenho nos Atributos Essenciais (Pontos Fortes e Pontos Fracos)

Conhecer as potencialidades e limitações do negócio é condição essencial na busca da satisfação e fidelização do cliente. Isso torna possível reconhecer que necessidades dos clientes a organização contábil pode atender, entre elas aquela em que pode atuar com excelência e quais são os seus limites.

A pesquisa permitiu determinar os pontos fortes e fracos das organizações contábeis pesquisadas, identificando seus níveis de desempenho nos atributos essenciais dos serviços contábeis.

Foram considerados pontos fortes os atributos cujo nível de satisfação foi avaliado por 50% ou mais dos clientes como alto (desempenho 9 ou 10). Os resultados

obtidos encontram-se nas tabelas 13 e 14.

TABELA 13 – Pontos Fortes e Fracos – Empresa de Contabilidade (dados em %)

Ordem Importância	Desempenho						Ponto Forte ou Fraco
	Totalmente Satisfeito →						
Atributos	5	6	7	8	9	10	
Relações com o cliente	5	6	7	8	9	10	
1º Confiança	-	-	-	12,5	50	37,5	Forte
2º Parceria	-	-	-	62,5	12,5	25	Fraco
3º Disponibilidade	-	25	25	12,5	25	12,5	Fraco
Qualidade Técnica							
1º Competência Técnica	-	-	-	37,5	37,5	25	Forte
2º Atualização	-	12,5	25	25	12,5	25	Fraco
3º Comunicação	-	-	12,5	37,5	37,5	12,5	Forte

Fonte: elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa de opinião

TABELA 14 – Pontos Fortes e Fracos – Escritório Individual de Contabilidade (dados em %)

Ordem Importância	Desempenho						Ponto Forte ou Fraco
	Totalmente Satisfeito →						
Atributos	5	6	7	8	9	10	
Relações com o cliente	5	6	7	8	9	10	
1º Confiança	-	-	-	5	15	80	Forte
2º Parceria	-	-	-	-	40	60	Forte
3º Disponibilidade	5	-	-	15	30	50	Fraco
Qualidade Técnica							
1º Competência Técnica	-	-	-	-	15	85	Forte
2º Atualização	-	-	10	-	35	55	Forte

3º Comunicação	-	-	-	15	25	60	Forte
----------------	---	---	---	----	----	----	-------

Fonte: elaborada pela autora a partir dos resultados da pesquisa de opinião

Os pontos fortes e fracos são particularidades de cada uma das organizações contábeis pesquisadas, vantagens competitivas ou desvantagens frente à concorrência.

As organizações contábeis devem ressaltar seus pontos fortes, trabalhar para manter o bom desempenho nos atributos mais significativos para os clientes e gerenciar melhor seus pontos fracos.

A empresa de contabilidade deve procurar identificar por que a avaliação de desempenho nos atributos essenciais apresentou dispersividade. Destaca-se a confiança como ponto forte e, como pontos fracos, a disponibilidade e a atualização.

O desempenho obtido pelo escritório individual de contabilidade indica serem pontos fortes cinco dos seis atributos essenciais para os clientes, com destaque para a confiança e a competência técnica que obtiveram avaliação máxima de desempenho de respectivamente 95% e 100% dos clientes. O atributo disponibilidade foi considerado ponto fraco por haver diversidade de desempenho e ter sido avaliado por 5% dos clientes, como insatisfatório.

Os atributos apontados pela pesquisa como pontos fortes revelam no que diz respeito à satisfação de clientes aquilo que a organização contábil tem de melhor e sobre os quais deve investir e inovar.

4.2.4 Identificação de Outros Aspectos com Potencial para “Encantar” o Cliente

Na pesquisa descrita no capítulo três foram destacados onze itens relevantes para os serviços contábeis. Dentre esses itens, seis foram considerados essenciais (re-

ceberam as maiores pontuações da pesquisa nas categorias relações com o cliente e qualidade técnica).

Ocorre que outros atributos mesmo sem constarem entre os primeiros lugares foram distinguidos (através de pontuação na pesquisa) e, portanto, possuem potencial para cativar clientes.

Dentre esses atributos também pontuados como de relevância para os clientes estão: (a) simpatia no atendimento (categoria de relações com o cliente) e (b) assessoria na área do gerenciamento (categoria qualidade técnica). Isso permite inferir serem esses aspectos valorizados pelos clientes, sendo importante sua percepção por parte das organizações contábeis.

Com relação à simpatia no atendimento, é natural que os clientes desejem uma prestação de serviços atenciosa, prestativa e agradável. Isso facilita a interação e a criação de uma relação de confiança, de um sentimento de bem estar e de valorização.

De uma maneira geral, e com certa obviedade, as pessoas não gostam do tratamento frio, distante, e valorizam o contato pessoal; preferem perceber interesse e cortesia por trás do serviço que estão adquirindo. Com isso, há o propósito de estabelecer relações interpessoais em longo prazo o que exige que os clientes sejam vistos para além de simples usuários, sob uma nova perspectiva.

Neste caso, a simpatia no atendimento se revela sob uma nova ótica: inclusão e participação dos clientes na prestação dos serviços. Isso requer uma habilidade especial no tratamento da simpatia com o cliente como bem esclarecem Lovelock e Wright (2001, p.69):

Quanto maior o envolvimento dos clientes na produção do serviço, maior o seu potencial de influenciar os processos nos quais estão engaja-

dos. Alguns pesquisadores argumentam que as empresas devem encarar os clientes como funcionários parciais, que podem influenciar a produtividade e a qualidade dos processos e resultados do serviço. Essa perspectiva requer uma mudança na mentalidade gerencial...

Por isso, a simpatia no atendimento, além de um atributo relevante é um indispensável meio da organização contábil no intuito de transformar o cliente em sujeito ativo na indicação de suas necessidades. Simpatia é uma ação de inclusão, pois ao “receberem a oportunidade de participar em um nível mais ativo são propensos a ficar satisfeitos [...], porque é gratificante receber a oportunidade de uma escolha” (LO-VELOCK e WRIGHT, 2001, p.69).

Esta oportunidade de participação ativa é um excelente referencial e indicador da valorização do cliente, proporcionando uma maior interação entre esse e a organização contábil (simpatia como um elo de comunicação e inter-relação).

Contudo, para que se oportunize a inclusão do cliente na busca da satisfação máxima, faz-se necessário que as organizações contábeis preocupem-se com a seleção e com o treinamento de sua equipe de trabalho.

A simpatia no atendimento é fruto do trabalho de profissionais que possuem habilidade para transformar o cliente em sujeito ativo no processo. Isso exige profissionais com treinamento para expressarem características diferenciais como: atenção aos detalhes, boa índole, disponibilidade para servir com cortesia e satisfação com as atividades que realizam.

A atenção aos detalhes fica evidenciada pela percepção, por parte da equipe de trabalho, de que existem fatores que, embora não relacionados diretamente à qualidade técnica, potencializam a excelência nos serviços. Alguns exemplos elucidam essa questão: demonstrar interesse pelo tempo de espera do cliente no atendimento individual, expressando preocupação; buscar alternativas para problemas que, mesmo não ligados ao serviço contábil, preocupem o cliente; comemorar e partilhar com o cliente

o sucesso por ele obtido demonstrando interesse por suas conquistas e alegrias³.

Já a boa índole pode ser demonstrada através de uma ação ética. Esta ação ética pode ser vislumbrada na clareza da prestação de informações e, na identificação precisa da relação custo/benefício. O posicionamento ético é de grande importância pois está relacionado à confiança que o cliente deposita na organização contábil, ou seja, nas pessoas que prestam esses serviços e que, se colocada em dúvida, dificilmente será recuperada.

O servir com cortesia pode ser traduzido em dupla perspectiva. A primeira está relacionada à educação no atendimento que pode ser visualizada através de uma atitude de preocupação e de interesse na solução dos problemas, estar apto e ser capaz de pequenas gentilezas, capacidade de ações que deixem transparecer respeito mútuo e consideração. Já o segundo aspecto, diz respeito à capacidade da equipe de trabalho de sentir-se útil através de suas ações; não tratando a cortesia como um modo de servidão, mas de civilidade indispensável em qualquer relação pessoal ou profissional.

Para sentir-se útil e ser capaz de pequenas delicadezas, é preciso estar satisfeito com o trabalho que se realiza. A satisfação da equipe de trabalho é um instrumento que leva ao profissionalismo e, em consequência, à satisfação do cliente. Talvez, principalmente através dos dados obtidos, seja a característica de maior impacto na simpatia no atendimento.

Para que o cliente sinta-se valorizado, para que haja otimização das interações, para que se potencialize a atenção aos detalhes, a boa índole e a disponibilidade em servir com cortesia, quem presta o serviço precisa sentir-se motivado e valo-

³ Nesse mesmo sentido Berry traz importante colaboração através do *case* Cora Griffith: “*Coisas simples fazem a diferença* é outra regra de Cora. Ela gerencia os detalhes de seu próprio serviço, monitorando a limpeza dos utensílios e seu posicionamento correto na mesa. A dobra do guardanapo deve ser correta. Ela inspeciona cada prato na cozinha antes de levá-lo para a mesa. Oferece lápis de cor para as crianças menores desenharem enquanto esperam pelo pedido. ‘São as peque-

rizado em suas qualidades. Também precisa ver-se incentivado a adquirir novos conhecimentos e novas habilidades em processo contínuo de aperfeiçoamento, pois:

O profissionalismo não é o sub-produto automático de uma função ou título específico de trabalho. O profissionalismo é uma atitude que resulta da auto-estima e se manifesta em como alguém age na presença de outros, como clientes ou colegas de trabalho. Tanto o conteúdo quanto o sentimento de progresso que acompanham a aprendizagem contribuem para a auto-estima e o profissionalismo.

Aprender é uma alternativa para a estagnação, o tédio, o cansaço e a ineficácia. Estimula e rejuvenesce. Renova o espírito de servir, reponhe a energia. Aplicar habilidades e conhecimentos recém adquiridos é especialmente recompensador. A aprendizagem juntamente com a aplicação gera entusiasmo para mais aprendizagem. O crescimento pessoal contribui para a felicidade pessoal, que é vital para fortalecer serviços em um nível consistentemente elevado (BERRY, 2001, p.175).

Em resumo, valorizar é investir na capacidade de aprender e aperfeiçoar; indo sempre além das expectativas, sentindo-se feliz pelas conquistas da equipe de trabalho sem perguntar-se pela sua permanência, apostando na fidelização que nasce do sentimento de cooperação e respeito mútuo.

Partindo, agora, da categoria qualidade técnica, tem-se a assessoria na área de gerenciamento como um atributo a ser observado a partir da pesquisa de satisfação do cliente. A assessoria na área de gerenciamento é um aspecto com potencial para encantar clientes que desejam informações úteis e que possam fazer a diferença para a tomada de decisões nos negócios.

É necessário que o contador atenda exigências burocráticas gerais, que se faça presente junto ao cliente, que forneça informações e que auxilie no gerenciamento do negócio do cliente. Esses são alguns dos elementos a serem observados a partir do atributo em questão.

Exigências burocráticas são constantes na prestação de serviços contábeis. Entretanto, o diferencial no tratamento desse fator também pode ser determinante no atributo assessoria na área do gerenciamento. A organização dos documentos, o correto preenchimento das guias, o acesso dos clientes à documentação burocrática, a correta prestação de contas do que está sendo quitado e por quê, estão relacionados à imagem da organização, pois refletem a seriedade, o cuidado e o zelo com que as exigências dos órgãos federais, estaduais e municipais estão sendo atendidas.

Além das exigências burocráticas gerais, é preciso que se somem outras características relacionadas a esse atributo relevante para a qualidade técnica. Eis a necessidade de se fazer presente junto ao cliente.

Fazer-se presente significa encontrar uma relação de equilíbrio entre os “tempos” de quem presta o serviço e de quem o recebe (a possibilidade e a necessidade). A organização contábil, nesse sentido deve estar disponível para prestar as informações sempre que necessário ou mesmo em situações de excepcionalidade. O diferencial não se encontra nas relações diárias, mas nos momentos em que surgem as eventualidades; hora em que a organização contábil deve provar ser a melhor escolha do seu cliente, para Carlzon (1994), essa é a “hora da verdade” no que diz respeito à demonstração de disponibilidade.

Hoje, é preciso dizer que “cabe aos contabilistas a responsabilidade pela maximização da utilidade da informação contábil e todo trabalho de procurar atender, o máximo possível, a tão diferentes requisitantes da informação contábil” (HAMMES *et al.*, 1998, p.13), requer a transparência na prestação dessas; para que isso ocorra há necessidade de um permanente diálogo: o cliente deve indicar o que deseja saber e a organização contábil indicar de modo objetivo o quê (?), onde (?), em que tempo (?) e de que modo (?) a informação lhe é útil.

Portanto, frente a uma realidade mutante, a informação possibilita atividades

prospectivas para os clientes, pois esses “estão percebendo que, sem uma boa Contabilidade, não há dados para a tomada de decisão numa economia que a cada dia exige mais competência e competição” (MARION, 1998, p.4).

É essa competência e competição que se relaciona ao auxílio no gerenciamento. Para poder demonstrar habilidade e qualidade o cliente, a partir das informações que lhe são prestadas, também precisa que lhe seja indicada a melhor forma de utilizá-las.

Nesse sentido, a organização contábil auxilia no gerenciamento quando consegue além de captar a informação, apontar alternativas, indicar melhores soluções e alertar sobre possíveis problemas a partir das decisões tomadas. Gerenciar é apontar estratégias, auxiliar na construção de um planejamento para maximizar a competência na atividade fim do cliente e preparar para a competição de mercado numa sociedade onde informação é “poder”, é possibilidade de ação.

4.2.5 Definição de Ações que Mantenham ou Melhorem o Desempenho obtido e Indicadores para Monitorá-las

Verificados os atributos de maior relevância para as organizações contábeis, torna-se necessário que as informações obtidas transformem-se em ações para aprimoramento dos serviços.

As ações são procedimentos adotados para que determinados fins/objetivos sejam atingidos. Há, com isso, um planejamento, uma organização e uma delimitação de estratégias capazes de manter ou melhorar o desempenho obtido nos atributos essenciais indicados na tabela 15.

O controle das ações implantadas é realizado através dos indicadores. Esses indicadores determinam a relação de pertinência entre a ação e os resultados obtidos

para a manutenção ou melhoria do desempenho nos atributos essenciais, de ambas as categorias (relação com o cliente e qualidade técnica).

Sendo assim, a tabela 15 apresenta sugestão de ações com respectivos indicadores que podem ser visualizados:

TABELA 15: Atributos, ações e respectivos indicadores

ATRIBUTO	AÇÕES	INDICADORES
CONFIANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Usar sempre de honestidade e franqueza nos procedimentos efetuados. • Manter sigilo sobre os negócios dos clientes. • Utilizar os recursos disponíveis para a prestação de serviços com qualidade e excelência. • Manter compromissos assumidos com os clientes, funcionários e órgãos públicos. • Admitir erros e dispor-se a corrigi-los. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação de clientes. • Tempo de permanência de cliente com a organização contábil.

ATRIBUTO	AÇÕES	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um relacionamento que vá além da emissão de guias, livros fis- 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação de clientes. • Tempo de permanência

<p>PARCERIA</p>	<p>cais e escrita contábil em dia, onde exista a preocupação com informações e atitudes que auxiliem e cliente a obter sucesso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optar por negociações que beneficiem ambas as partes. • Fornecer apoio quando preciso e respeitar a privacidade do cliente. • Desenvolver relacionamentos de cooperação com os clientes. 	<p>do cliente com a organização contábil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de atividades realizadas em comum.
<p>DISPONIBILIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reservar agenda para visita aos clientes. • Adequar-se, na medida do possível, às demandas do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de contatos mensais com o cliente.

ATRIBUTO	AÇÕES	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento constante de toda a equipe. • Destinar um percentual do faturamento para trei- 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de treinamento/ano. • Percentual do faturamento destinado a treina-

<p>COMPETÊNCIA TÉCNICA</p>	<p>namento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometer-se com o uso de procedimentos como medida preventiva para minimizar erros e retrabalhos. 	<p>mento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação entre trabalhos executados e retrabalhos.
<p>ATUALIZAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em cursos específicos na área contábil, desenvolvidos para modernizar conhecimentos e técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de treinamento em cursos específicos na área.
<p>COMUNICAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar treinamento em técnicas que facilitem uma melhor comunicação. • Oferecer atendimento que privilegie o respeito e a privacidade do cliente, evitando interrupções. • Disponibilizar recursos tecnológicos que propiciem uma melhor comunicação entre as organizações contábeis e seus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de satisfação de clientes.

Fonte: elaborada pela autora, a partir dos dados obtidos.

A implantação das ações sugeridas oportuniza maximizar o desempenho nos atributos essenciais (não excluindo aqueles com potencial de cativar clientes), buscando excelência na prestação de serviços e, como consequência, a fidelização, o crescimento da receita e a lucratividade. Porém, isso somente se torna possível com a realização constante de monitoramento e aperfeiçoamento de ações que são consequência

da percepção dos valores intangíveis necessários para que se agreguem às organizações contábeis esses “valores imateriais” tão necessários à fidelização, crescimento e desenvolvimento.

4.3 DISCUSSÃO DA PROPOSTA APRESENTADA

Esta seção apresenta as vantagens e desvantagens da proposta exposta anteriormente e avalia a potencialidade de que seja implantada por outras empresas. Isso ocorre para que seja verificada a sua utilidade, possíveis dificuldades na sua implantação e, também, sua extensão (generalização) a empresas de outras áreas e interesses.

4.3.1 Vantagens da Proposta Apresentada

Para que a proposta indicada seja relevante no aprimoramento das atividades contábeis, devem ser observadas as suas vantagens. As vantagens representam o proveito, a utilidade e os “diferenciais” que podem ser visualizados a partir de sua implantação. Mas quais seriam essas vantagens?

A primeira está representada pela obtenção de informações e dados essenciais para a boa prestação de serviços, tais como: atributos relevantes e essenciais para os clientes, medição do grau de satisfação em relação aos serviços oferecidos, indicação dos pontos fortes e fracos do negócio; enfim um diagnóstico da situação atual da organização contábil nos aspectos relações com o cliente e qualidade técnica.

Isso possibilita a visualização de uma segunda vantagem: organização sob a ótica do cliente, na verdade, conhecendo melhor o cliente a empresa conhece melhor o serviço que presta em uma relação de permanente inter-relação e constante aperfeiçoamento. Há uma personalização dos serviços e uma qualificação das atividades desenvolvidas.

A terceira vantagem é a possibilidade de aplicar a pesquisa de satisfação por amostragem, permitindo a alternância entre os clientes selecionados para a pesquisa. Essa alternância não desgasta a disponibilidade de colaboração dos clientes, pois a pesquisa de satisfação, embora seja um processo contínuo, não deve exaurir a boa vontade de colaboração sob pena de obtenção de informações distorcidas.

Também se pode indicar como uma quarta vantagem, a utilização dos dados obtidos como meio de melhorar o desempenho do serviço oferecido. Há o planejamento de ações que proporcionam uma maior satisfação.

Por fim, mesmo sem exaurir a indicação de vantagens, o mais importante dos benefícios é, sem dúvida a busca da fidelização. A fidelização é a comprovação da satisfação máxima de um valor intangível que representa também a lucratividade e a certeza de que boas relações com o cliente e que a busca de excelência nos serviços rendem parcerias promissoras e vantagens numa sociedade em constante transformação.

4.3.2 Dificuldades na Implantação da Proposta Apresentada

A análise das dificuldades para implantação da proposta faz-se necessária como forma de refletir sobre a sua utilização. Conseqüentemente, expõe as exigências e obstáculos que dificultam sua aplicação.

Dentre as dificuldades, encontra-se o fato de ser preciso dispor de tempo para o planejamento e acompanhamento da pesquisa, caso ela seja realizada por seus próprios meios.

A opção por contratar uma empresa especializada envolve, além dos custos, a

obtenção de referências sobre a seriedade e ética do contratado e a disponibilização de alguém da organização contábil para acompanhar o trabalho.

É imperativo contatar os clientes a serem pesquisados para informá-los sobre os objetivos e a importância da pesquisa, uma vez que será preciso contar com sua disponibilidade, boa vontade e colaboração. A colaboração dos clientes não é uma tarefa fácil. Exige uma abordagem adequada, que explique os objetivos da pesquisa e os motive a participarem da mesma.

Em resumo, a realização da pesquisa e aplicação da proposta deve ser feita com seriedade e atenção, pois os resultados apresentados orientarão a tomada de decisão das organizações.

4.3.3 Generalidade da Proposta Apresentada

Um estudo aplicado a duas organizações contábeis é a base da proposta apresentada. Cabe questionar a possibilidade de ser utilizada por empresas contábeis com características diversas daquelas que foram pesquisadas, ou, até mesmo, por empresas de outras áreas.

A extensão da proposta a outras empresas proporciona sua validação e endossa sua utilidade. A apreciação da mesma sugere ser possível aplicá-la em outras empresas desde que adaptada às suas peculiaridades.

A proposta apresentada permite a empresa agir junto a atributos relevantes para os clientes e, também, incluí-los nos processos e resultados dos serviços, proporcionando-lhes maior satisfação. Em síntese, a possibilidade de voltar e manter o foco no cliente oferecendo-lhe valor e criando diferencial competitivo.

“Em mercados cada vez mais dinâmicos, é fundamental que as empresas utilizem medidas de desempenho que permitam avaliar como está a sua situação, e, a partir desta, reavaliar as suas ações, garantindo desta forma o foco no cliente” (BOAS *et al*, 2003, p.2).

A proposta apresentada está baseada em pesquisa junto aos clientes, prioridades e elaboração de planos de ação. Ela apóia-se em métodos simples e, portanto, acredita-se possa ser utilizada por muitas empresas de serviços, bastando pequenas adaptações.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões procedentes do presente trabalho, provenientes da revisão e do estudo aplicado em uma empresa de contabilidade e em um escritório individual de contabilidade. Também são apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Esta dissertação abordou a satisfação do cliente como forma de assegurar a excelência na prestação dos serviços contábeis.

A revisão bibliográfica versou sobre serviços contábeis, satisfação do cliente e fidelização, buscando descrever os entendimentos de diversos autores sobre esses assuntos. Além disso, procurou mostrar abordagens que associassem a satisfação de funcionários e clientes à fidelização e demonstrassem a importância de ambas para a excelência nos serviços. Possibilitou atingir os objetivos específicos: investigar os benefícios que a satisfação do cliente oferece às empresas, e, verificar a influência da satisfação do cliente na lucratividade das mesmas.

Foi desenvolvida uma proposta para a excelência na prestação de serviços contábeis a partir de um estudo aplicado realizado junto a duas organizações contábeis. Os resultados desse estudo possibilitaram a essas organizações a visualização de seu negócio sob a ótica do cliente, ressaltando que ambas realizaram pesquisa de satisfação pela primeira vez.

A pesquisa foi aplicada em duas etapas: (i) levantamento dos atributos valorizados pelos clientes; (ii) identificação dos atributos essenciais e o desempenho das organizações contábeis em relação a cada um deles. Os resultados permitiram identi-

ficar atributos relevantes e imprescindíveis para os clientes e, paralelamente, uma avaliação do desempenho de cada organização contábil. Tornando possível que os objetivos específicos: detectar atributos importantes para a satisfação dos clientes de empresas que oferecem serviços contábeis, e , medir o grau de satisfação dos clientes quanto aos atributos por eles elencados, fossem alcançados.

De posse dessas informações foi possível atender o objetivo geral deste estudo, através da definição de uma proposta para a excelência nos serviços contábeis, utilizando a pesquisa de satisfação de clientes como ferramenta. A proposta é representada pelos seguintes estágios/fases:

- Pesquisa de satisfação: inicia-se o processo através da pesquisa de satisfação do cliente como forma de ouvi-lo sobre o que considera importante nos serviços contábeis.

- Atributos importantes dos serviços contábeis: para a determinação dos atributos importantes, os resultados obtidos foram agrupados conforme suas afinidades e/ou idêntico conteúdo, sendo que, de 38 (trinta e oito) itens inicialmente apurados, foram identificados 11 (onze) atributos relevantes.

- Divisão dos atributos em categorias: observando-se os atributos relevantes, foi identificada a possibilidade de serem agrupados em duas categorias: relações com o cliente e qualidade técnica. Nessa fase, foram acrescentados dois itens, não citados pelos pesquisados, mas considerados necessários pela pesquisadora e pelos proprietários das organizações contábeis.

- Levantamento dos atributos essenciais: determinadas as duas categorias e seus respectivos atributos, foi aplicado um questionário, restringindo a pesquisa de satisfação aos atributos considerados essenciais. São eles: nas relações com o cliente, 1º a confiança, 2º a parceria e 3º a disponibilidade; na qualidade técnica, 1º compe-

tência técnica, 2º atualização e comunicação e 3º comunicação e pontualidade. Também, para melhor elucidação dos resultados, foi medido o desempenho em cada um dos onze atributos relevantes para maior fidelidade à pesquisa realizada.

- Medição de desempenho: também utilizando pesquisa de opinião, foi medido o desempenho em cada um dos atributos relevantes para a satisfação e fidelização.

- Ações sugeridas: de posse dessas informações foi possível aprimorar a definição do negócio e estratégia de serviços, permitindo identificar pontos fortes e fracos, definir ações pertinentes e indicadores para monitoramento sistemático dos resultados. Oportunizando assim, atingir integralmente o objetivo específico que pretendia apontar para as empresas envolvidas no estudo alternativas que propiciassem um melhor gerenciamento da satisfação do cliente, como forma de aprimorar o seu desempenho.

É necessário ressaltar que a pesquisa foi realizada em duas organizações contábeis – uma empresa contábil e um escritório individual de contabilidade – sem o intuito de validar a proposta, mas essencialmente com a finalidade de investigar realidades distintas. Tal postura pode ser considerada adequada frente aos resultados obtidos que apontam para um maior grau de satisfação dos clientes do escritório individual de contabilidade.

A proposta apresentada não pretende exaurir o tema da satisfação dos clientes, mas é um importante caminho na visualização dos valores imateriais que permeiam a atividade contábil, indicando um caminho ou mesmo um referencial para novas investigações.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A proposta sugerida busca soluções e alternativas que viabilizem a satisfação máxima ou mesmo máximo desempenho em organizações contábeis, enfatizando a fidelização de clientes. Ainda que a pesquisa tenha sido desenvolvida considerando determinados ativos intangíveis e esteja restrita a organizações contábeis, isso não significa que a proposta não possa ser utilizada em outros cenários.

Portanto, uma sugestão seria a sua utilização em empresas de serviços de outras áreas, tais como: hospitais, escolas, outros serviços públicos, agências de turismo.

Também seria viável a ampliação do estudo a outros municípios ou regiões como forma de obter uma visão panorâmica da satisfação de clientes, ou mesmo a verificação de novos atributos, no que se refere à atividade contábil.

Outra possibilidade de pesquisa seria investigar o conjunto de atributos que seria relevante para a atração de novos clientes. Esses atributos poderiam ser comparados aos atributos essenciais à fidelização, permitindo traçar conclusões e definir outras estratégias de negócio.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva*. Tradução Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ALBRECHT, Karl e ZEMKE, Ron. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Trad. Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

BARCELLOS, Paulo. Anexo 01. In. *Apostila Satisfação de Clientes*. Porto Alegre: [S.n.], 2001.

_____. Indicadores de desempenho orientados pelo mercado para a administração estratégica no varejo. In.: *Revista de Administração*. São Paulo, v.32, n.2, p. 84-89, abril/junho, 1997.

BERRY, Leonard L. *Serviços de Satisfação Máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1996

_____. *Desobrando a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

BOAS, Suzana F. V. et al.. *Medição de Satisfação do Cliente na Área de Serviços*. Disponível em:

<<http://www.iem.efei.br/sanches/pesquisa/artigos%20publicados/a51.pdf>>. Acesso em 19/11/04.

BOGDAN, Roberto C. e BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora, 1994.

CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Tradução Maria Luiza Newlands Silveria. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 5.ed. [SI]Editora Prentice Hall, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução nº.774, Brasília, 16 dez. 1994.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. *O CRCRS e a Legislação da Profissão Contábil*. 9.ed.rev. atual e ampl. Porto Alegre: Editora CRCRS, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra e FABRI, Pedro Ernesto. *Gestão de Empresas Contábeis*. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégias de Serviços: operação para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. In. *HSM Management*. Set/out. 2001. p.58-64.

GRÖNROSS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na Hora da Verdade*. Tradução Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMMES, Cristiano; KARL, Fábio César; MOREIRA, Fabiola; LURENTT, Valdecir. Perspectivas para a profissão e para o profissional da contabilidade. In.: *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, ano I, n.2, p.9-10, nov,1998.

HAYTHORNTHWAITE, Alice. In Practice: Client satisfaction - What your clients think of you. In. *Accountancy*. Londres, 2003.

HESKETT, James L.; SASSER JR. W. Earl.; HART, Christopher W.L. *Serviços revo-*

lucionários – mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

JEFFREY, Jaclyn R. Capacitar a linha de frente. In. *HSM Management*. Set/out.1997. p.70-76

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: balanced score-card*. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LAURENCIANO, Victor Rafael. *A Proposta de um Método de Determinação de Expectativas de Novos Clientes – o Método Priex*. Florianópolis Dezembro 2001.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. *Serviços Marketing e Gestão*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. [S.l.] Editora Atlas S/A, 1990.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos e SANTOS, Márcia Carvalho dos. *Os dois lados de uma profissão*. Disponível em: <<http://www.marion.pro.br/artigos/artigos.htm>>. Acesso em 23/10/2004.

MARION, Sérgio. Preparando-se para a Profissão do Futuro. In. *Pensar Contábil*. Rio de Janeiro: Publicação do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. ano I, nº 2 , 1998.

MIRSHAWKA, Victor e MIRSHAWKA JR, Victor. *Gestão Criativa: aprendendo com os mais bem sucedidos empreendedores do mundo*. São Paulo: DUS Editora, 2003.

OLIVEIRA, Luis Martins de. e NAGATSUKA, Divane Alves da Silva. *Introdução a Contabilidade*. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antônio. *A desoberta do cliente em busca do jeito brasileiro de prestar serviços*. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro*. Tradução Nathalie Fragoso.

São Paulo: Negócio Editora, 1999.

REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. O valor da fidelidade. In. *HSM Management*. set/out., 2000. p. 06-10

RIBEIRO, Osni Moura. *Contabilidade Geral Fácil*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

RODRIGUES, Alziro César de M. Qualidade de Serviços e a Satisfação do Consumidor: aspectos conceituais distintivos. In. *Análise*. Porto Alegre, v.12, n.1, 1ºsem 2001, p.175-188.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas e SLONGO, Luiz Antonio. *Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro*. In. *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998, p.101-125.

SÁ, Antonio Lopes de. *História Geral e das Doutrinas da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1997.

SÁ, Antonio Lopes de e SÁ, Ana M. Lopes de. *Dicionário de Contabilidade*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Joel J. *Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, Ceroni da S.; RIBEIRO, José Luis D. A qualidade assegurada através da prestação, recuperação e correção de serviços. In.: *A engenharia de Produção e o Futuro do Trabalho*. Niterói, RJ. Anais do ENEGEP, 1998.

SILVA, Paulo Ricardo Ckless. *Modelagem do valor percebido e dos custos associados à prestação de serviços*. Porto Alegre: UFRGS. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SPINELLI, Enory Luiz. Palocci fala com a classe contábil. In.: *CRERS Notícias*. Porto Alegre. Publicação do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio Grande do Sul, 2004.

TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMÉ, Irineu. *Empresas de Serviços Contábeis: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Atlas, 2001.

TSCHOHL, John e FRANZMEIER, Steve. *A satisfação do cliente*. Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makros Books, 1996.

VEPPO, Gilberto. A Satisfação do Cliente: conceitos, medidas e implicações. In: *Revista de Estudos/Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo*. Novo Hamburgo: FEEVALE, v.21, n.2, jul/dez. 1998, p.41-56.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada ao cliente: do planejamento à ação*. Tradução Ivo Korytowski. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WHITELEY, Richard e HESSAN, Diane. *Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

7 APÊNDICES

7.1 APÊNDICE 1: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

7.2 APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO

APÊNDICE 1

Esta pesquisa envolve o tema satisfação de clientes de serviços contábeis, faz parte de um trabalho de dissertação para conclusão do Curso de Mestrado Profissional. Sua colaboração é muito importante para o sucesso deste trabalho. OBRIGADA!

Responda com clareza as questões abaixo:

1. Quais fatores você considera importantes na contratação de serviços contábeis?

2. Quais reclamações você teria em relação aos serviços contábeis que utiliza?

3. Você indicaria o profissional ou a empresa que lhe presta serviços contábeis a amigos e/ou conhecidos. Por quê?

APÊNDICE 2

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Estamos realizando uma pesquisa a respeito do que você, cliente, valoriza nos serviços contábeis que recebe e seu grau de satisfação. Prometemos sigilo absoluto desses dados. Necessitamos de sua colaboração dedicando um pouco de seu precioso tempo para responder a este questionário. A sua colaboração irá auxiliar no desenvolvimento dos serviços prestados. Antecipadamente agradecemos sua gentil atenção.

1. No que se refere às relações com o cliente, enumere **somente os três itens** que você considera mais importantes, atribuindo “1” para o item mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar (assinale apenas três itens):

- Disponibilidade para o pronto atendimento
- Simpatia no atendimento
- Parceria, compromisso com o cliente
- Confiança: Respeitabilidade, Seriedade, Idoneidade
- Honorários compatíveis c/ o serviço oferecido
- Infraestrutura disponibilizada (sala, mobiliário)

2. No que se refere à Qualidade Técnica enumere os três itens que você considera mais importantes, atribuindo “1” para o item mais importante, “2” para o segundo lugar e “3” para o terceiro lugar (assinale apenas três itens):

- Antecedência no encaminhamento de guias
- Atualização referente à legislação e impostos
- Competência técnica: Experiência, Especialização, Qualificação, Eficiência
- Comunicação, informações claras e precisas
- Assessoria na área de gerenciamento
- Pontualidade, entregas no prazo
- Apresentação dos documentos

